



Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction

Julien Maisonnasse

► To cite this version:

Julien Maisonnasse. Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction. Gestion et management. Aix-Marseille Université; LEST UMR 7317, 2014. Français. NNT : . tel-01095370

HAL Id: tel-01095370

<https://shs.hal.science/tel-01095370>

Submitted on 15 Dec 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives| 4.0 International License

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ
UFR Économie et Gestion
École Doctorale de Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail-CNRS (UMR 7317)

Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction

Thèse présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Le 17 novembre 2014 par

Julien Maisonnasse

Jury

Directrices de recherche

Ariel Mendez, Professeure - Aix-Marseille Université

Nadine Richez-Battesti, Maître de Conférence - Aix-Marseille Université

Rapporteurs

Christian Defélix, Professeur - IAE, Université de Grenoble

François Pichault, Professeur - HEC, Université de Liège

Suffragants

Gilles Guieu, Professeur - Aix-Marseille Université

Rachel Bocquet, Professeure - IAE, Université de Savoie

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

*« Ce n'est pas tant l'aide de nos amis qui nous aide
que notre confiance dans cette aide » Épicure*

Le parcours doctoral présente de nombreuses analogies avec la course de fond longue distance : l'objectif à atteindre est hors de portée de vue ; si le trajet est tracé, il y a différentes manières de l'aborder ; terminer nécessite d'aller puiser des ressources que l'on ne soupçonnait pas de posséder ; quelques soient les difficultés, le trajet implique un décentrement qui nous donne à voir le monde différemment et à nous ancrer dans le territoire parcouru. Surtout, et en dépit des apparences, ce qui réunit ces deux parcours est leur caractère éminemment collectif. Certes, l'auteur de ces lignes est le seul à franchir la ligne d'arrivée mais nombreux sont ceux qui ont contribué à ce que cette ligne soit atteinte. Les quelques mots qui suivent visent à témoigner ma gratitude aux personnes qui m'ont permis de franchir « la ligne d'arrivée ».

En premier lieu, je tiens à remercier les membres du jury, madame Rachel Bocquet et messieurs Christian Defélix, Gilles Guieu et François Pichault qui ont accepté d'évaluer le parcours et la qualité de la course.

Une course de fond ne se réalise pas sans une équipe sur laquelle on peut s'appuyer, y puiser des plans d'entraînement et y obtenir des conseils, bref une équipe qui nous permette d'arriver le jour de la course avec plus de confiance. Ma rencontre avec l'équipe du LEST m'a énormément apporté : de coureur du dimanche j'ai pu me hisser à coureur de fond. Je dois beaucoup à mes entraîneuses : Nadine Richez-Battesti, Ariel Mendez et Francesca Petrella. Nadine, cela fait maintenant huit ans que je te suis et tu m'as toujours amené sur les bons chemins, dosant les difficultés pour me permettre de me dépasser, sans me désespérer et ainsi tirer le meilleur de moi. J'apprécie ton engagement : si l'on oublie pourquoi l'on court, autant s'arrêter, nos actions doivent avoir un sens. Ariel, être à tes côtés m'a permis de côtoyer le très haut niveau. Ta pertinence, ta précision et la rapidité de ta réflexion m'impressionnent toujours. Francesca, les documents officiels ne retiennent que deux entraîneuses, mais ce n'est pas rendre justice à ton rôle. Tu as eu à cœur de veiller à te positionner en complément de Nadine et Ariel afin de faciliter ma progression. En plus de ton attention, je retiens ton perfectionnisme. Toutes trois, vous avez fait preuve d'une attention et d'une présence sans nul pareil. Je vous dois d'avoir appris énormément au-delà même de la course, je vous en suis très reconnaissant. Merci.

Au sein d'une équipe, il y a également les partenaires d'entraînement. Il y a les « anciennes », Maria-Eugenia Longo, Manuela Bardet, Anne-Juliette Lecourt et Valérie Germain qui m'ont accueilli et m'ont montré que les jeunes coureurs avaient aussi un rôle à jouer pour la vie de l'équipe. Il y a les « jeunes », avec lesquels j'ai fait mes gammes dont Thibault Métailler (et oui, toi aussi tu fais de la course de fond !), Béatrice Chauvin (l'isomorphisme ne nous aura pas !), Noémie Olympio (au vu de tes courses, j'vais finir par croire que t'es super forte !), Tarik Chakor (le politiquement correct m'empêche d'écrire ce que je pense...) et Zina

Salibekyan (courir ne change pas le monde mais il y contribue !). Merci à vous tous pour avoir partagé les entraînements. Et, si nos échanges ne concernaient pas si souvent que ça la course, ils étaient à chaque fois riches !

Au sein de l'équipe, j'ai pu bénéficier aussi de nombreux services. Merci à ceux qui en ont la charge : Stéphane Marquez, Patrice Cacciuttolo, Jocelyne Martinière-Tesson, Anne Bonneville et Nathalie Besset. Il y a aussi les autres coureurs de fond expérimentés, dont Amandine Pascal, Martine Gadille et Lise Gastaldi. Je vous remercie pour les conseils, les remarques, les échanges...

Lors de ma préparation, j'ai eu l'occasion de fréquenter une autre équipe de haut niveau, celle du centre Magellan de Lyon. Au sein de cette équipe je souhaite remercier tout particulièrement Christophe Everaere, Camille de Bovis (merci pour ton attention) et Alain Roger qui ont facilité mon intégration et m'ont donné à voir une autre manière de faire une course. Je remercie également les « jeunes » que j'ai pu entraîner au sein de l'IAE de Lyon ou de l'IUT d'Aix-en-Provence. Ils m'ont permis de me rappeler que si je m'entraîne à la course, c'est aussi pour pouvoir transmettre ce plaisir. Trouver en eux l'élément qui leur fera voir la course différemment est un challenge passionnant !

Merci également aux acteurs de nos deux terrains d'entraînement : le Pôle Services à la Personne, et plus particulièrement Sandie Badel et Valérie Rippert, et le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, et plus particulièrement Raymond Bano, Fanny Andreu et Michel Deygas

Au-delà des professionnels de la course, il y a les proches. Jérôme, Caro, Ben, Cindy, Fab, Julien, Camille et Nico, merci à vous de m'avoir hébergé la veille d'entraînements. Vous m'avez également grandement aidé à relativiser l'exercice par ces trois petites questions anodines : « c'est quelle course que tu prépares déjà ? » répétée à chaque fois que l'on se voyait ; et « elle est quand l'arrivée ? » suivi de « Mais t'avais pas déjà dit ça la dernière fois ? ». Et comme je vous l'ai déjà dit maintes fois : je n'ai jamais fait le marathon féminin des abris bus ! Étienne et Marc, je ne vous oublie pas ! Peu importe la distance, l'importance est de savoir qu'on peut se retrouver ! Il y a également les camarades des derniers mois qui m'ont bien aidé à couper de la focalisation sur la course en me proposant un autre sport. Merci aux joueuses et joueurs.

Bien sûr, il y a ma famille, mes parents et mes sœurs (et leurs pièces rapportées !). Leur présence et leurs encouragements le long du chemin, malgré la difficulté perceptible à saisir ce que je fais, furent des choses précieuses pour maintenir le rythme. Mes parents m'ont également appris la patience et la ténacité, deux qualités au combien utiles pour pouvoir s'attaquer à un tel projet ! Pour ça et le reste, je vous remercie. Je remercie également Claude, Marc, Marine et Max qui étaient aussi là le long du chemin pour m'encourager.

Enfin la dernière mais pas des moindres : Oriane. Je te dois beaucoup : écoute, motivation, soutien - physique, psychique, logistique-, volonté, patience, énergie,... un inventaire à la Prévert ne suffirait pas pour exprimer tout ce que tu m'apportes. Je te remercie d'être là. Ce que nous vivons est beau, mais demain le sera encore plus...

Sommaire

Introduction Générale -	11
--------------------------------	-----------

- Ière Partie - Problématique et protocole de recherche	21
--	-----------

Chapitre I - L'organisation de la production à l'intersection de la coopération, du réseau et du territoire	23
--	-----------

Introduction	24
---------------------	-----------

I.1 L'organisation territoriale de la production	25
---	-----------

I.1.1 Du district Marshallien à la « troisième Italie »	25
---	----

I.1.2 L'approche par les Systèmes Productifs Locaux	26
---	----

I.1.3 L'approche par les Milieux Innovateurs	27
--	----

I.1.4 L'approche par les « Nouveaux espaces industriels »	28
---	----

I.1.5 L'approche par le cluster	29
---------------------------------	----

I.1.6 Comparaison des formes d'organisations territoriales de la production	30
---	----

I.2 Trois logiques de coordination : Territoriale, Résiliente & Coopérative	33
--	-----------

I.2.1 La logique territoriale	33
-------------------------------	----

I.2.2 La logique résiliente	39
-----------------------------	----

I.2.3 La logique coopérative	43
------------------------------	----

I.2.4 Articulation des trois logiques de coordination	46
---	----

I.3 Gouvernance, pilotage et management des Réseaux Territoriaux d'Organisations	48
---	-----------

I.3.1 Gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations	49
--	----

I.3.2 Un pilotage spécifique	52
------------------------------	----

I.3.3 Une gestion des projets collectifs	54
--	----

Synthèse du chapitre I	57
-------------------------------	-----------

Chapitre 2 - Comprendre la construction de la coopération au sein des RTO par un cadre théorique hybride : Économie de la Proximité & Sociologie de la Traduction	59
--	-----------

Introduction	60
---------------------	-----------

II.1 L'Économie de la Proximité	60
--	-----------

II.1.1 L'objet de l'Économie de la Proximité	61
--	----

II.1.2 Les différentes proximités	62
-----------------------------------	----

II.1.3	L'Économie de la Proximité et les réseaux territoriaux d'organisations	69
II.2	La Sociologie de la Traduction	70
II.2.1	Objet de la Sociologie de la Traduction	71
II.2.2	Les principaux concepts de la Sociologie de la Traduction	72
II.2.3	La Sociologie de la Traduction et les Réseaux Territoriaux d'Organisations	77
II.3	Problématique de recherche et cadre d'analyse	78
II.3.1	Complémentarité des deux théories	78
II.3.2	Problématique et cadre d'analyse	82
Conclusion		85
Chapitre III - Épistémologie et architecture de la recherche		87
Introduction		88
III.1	Positionnement épistémologique et implications pour notre recherche	88
III.1.1	La connaissance scientifique comme objet	88
III.1.2	Le paradigme épistémologique interprétativiste pragmatique	93
III.1.3	Les implications sur notre recherche	96
III.1.4	Une recherche de nature qualitative	98
III.1.5	L'accès au réel par étude de cas	100
III.2	Terrains d'étude, collecte et traitement des données	103
III.2.1	Présentation de nos terrains d'étude	103
III.2.2	Collecte et analyse des données	110
III.2.3	L'analyse thématique pour technique d'analyse	121
Conclusion		122
Partie 2 Présentation et discussion des résultats		125
Chapitre 4 - Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : un processus de traduction inabouti et des proximités faibles		127
Introduction		128
IV.1	La branche du tourisme social et le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres	128
IV.1.1	La branche du tourisme social	129
IV.1.2	Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres	138

IV.2	Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : échec dans la construction de nouvelles proximités	146
IV.2.1	Les proximités antérieures au réseau	147
IV.2.2	Un processus de traduction inabouti	152
IV.2.3	Les proximités après la constitution du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres	162
	Synthèse du chapitre IV	164
 Chapitre 5 - Le Pôle Services à la Personne : un processus de traduction aboutissant au renforcement des proximités		
	Introduction	168
V.1	Le secteur des services à la personne et le Pôle Services à la Personne	168
V.1.1	Le secteur des services à la personne	168
V.1.2	Le Pôle Services à la Personne	179
V.2	Le Pôle Services à la Personne : un processus de traduction qui aboutit à la création de nouvelles proximités	188
V.2.1	Les proximités antérieures au réseau	188
V.2.2	Un processus de traduction abouti	191
V.2.3	Le renforcement et la création de proximités après le développement du réseau	205
	Synthèse du chapitre V	210
 Chapitre 6 - Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations		
VI.1	2 La coopération au sein de deux réseaux territoriaux d'organisations	212
VI.1.1	Des processus présentant des similitudes mais au déroulement différent	212
VI.1.2	Des notions de collectifs et de coopération appréciées différemment	219
VI.1.3	La co-construction d'une représentation commune au sein du Pôle Services à la Personne	225
VI.1.4	Le mécanisme de construction de la coopération au sein du Pôle Services à la Personne	228
VI.2	Les apports de connaissances de notre recherche	230
VI.2.1	La création de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations	230
VI.2.2	Un renforcement mutuel de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction	236
	Synthèse du chapitre VI	244
 Conclusion générale		245
 Bibliographie		253

- Introduction Générale -

« Les réseaux d'entreprises, qu'ils soient sectoriels ou territorialisés constituent un vecteur stratégique de développement pour l'économie régionale »¹. Cette phrase, issue du schéma régional de développement économique de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, illustre l'intérêt des pouvoirs publics pour l'organisation en réseau de l'activité productive. Afin de développer ce mode d'organisation de l'activité, la région PACA a créé les Pôles Régionaux de Développement Economique Solidaire (Prides). Ces pôles doivent, selon ce même document, « apporter une lisibilité » aux entreprises, leur « assurer un ancrage territorial profond » ou encore « réguler les effets négatifs d'une concurrence désormais exacerbée » en amenant « progressivement les entreprises à passer d'une logique individuelle de développement à une logique coopérative de réseau ».

Ce dispositif politique s'inscrit dans la lignée de différentes politiques industrielles dans un grand nombre de pays occidentaux (IAURIF, 2008). Ces politiques se sont fortement développées à partir des années 1990. En Espagne, les Régions du Pays Basque et de la Catalogne ont mis en place, respectivement en 1991 et en 1992, une politique visant à identifier les clusters et à les soutenir dans leur développement. Le Danemark, la Suède et l'Allemagne ont fait de même en s'appuyant sur une notion proche de « Cluster de compétences ». La France a pour sa part une tradition ancienne d'organisation en réseau de la production. Dès 1966, elle se matérialisait par la création du Technopôle de Sophia-Antipolis situé dans le Sud de la France. Sa réussite constitue « un des mythes fondateurs des politiques technopolitaines » (Fen Chong, 2009, p.12) qui a donné lieu à des tentatives de duplication durant les années 1970 et 1980. À partir de la fin des années 1990, il y a eu une diversification de ce type de politique d'encouragement à l'organisation en réseau à travers le soutien aux Systèmes Productifs Locaux en 1997, puis la mise en place des Pôles de Compétitivité ou des Pôles d'Excellence Rurale en 2005. La multiplication de ces initiatives publiques conduit Pecqueur (2005) à parler d'un phénomène de « clusterisation » de l'économie régionale. Ces initiatives reposent sur une double acception : l'innovation résulte des interactions entre entreprises, laboratoires de recherche publique et organismes de formation ; agglomérer des organisations hétérogènes permet d'accroître leur compétitivité. La première acception prend sa source dans le concept de la Triple Hélice (Etzkowitz et Leydesdorff, 2000) selon lequel la

¹ Schéma Régional de Développement Economique, Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2006, p.13.

relation entre ces trois sphères institutionnelles entraîne des transformations institutionnelles à l'intérieur de chacune des sphères, décuplant dès lors les capacités d'innovation. La seconde acception repose en grande partie sur les travaux de Porter (1998) qui montrent que l'agglomération des organisations distinctes améliore leur compétitivité.

Ces politiques publiques se sont développées dans un contexte caractérisé par un fléchissement de la croissance économique, comparativement à la période précédente rendant compte d'une évolution de l'environnement. Certaines dynamiques se sont exacerbées depuis la fin des années 1970 : ouverture des marchés, accroissement de la concurrence, nouvelle répartition des activités dans l'espace, essor des nouvelles technologies... Ces dynamiques concourent à définir la globalisation de l'économie où la mobilité des capitaux, des personnes et des marchandises est exacerbée. Dans ce contexte, le développement territorial devient un enjeu tant au niveau politique que stratégique afin de développer la compétitivité et d'ancrer la production sur les territoires nationaux.

Des formes spontanées, au sens d'une absence de rôle des pouvoirs publics, d'organisation résiliaire de la production ancrée sur des territoires, ont contribué à renforcer les attentes vis-à-vis du territoire. À la fin des années 1970, la « réussite économique » de « la troisième Italie » (Becattini, 1979 ; Brusco, 1982 ; Garofoli, 1993) va attirer les regards des observateurs. Cette réussite repose sur le maillage de petites et moyennes entreprises entretenant une relation de concurrence - émulation - coopération leur permettant une réactivité accrue pour faire face aux fluctuations du marché. Aux États-Unis d'Amérique, le fort développement de la « Silicon Valley » sur la côte Ouest (Saxenian, 1990) ou de la « Road 128 » sur la Côte Est (Dorfman, 1983) va contribuer à considérer, de manière excessive, l'organisation de la production en réseau sur les territoires comme la solution aux problèmes de croissance.

Ces initiatives, que ce soit les clusters ou les districts industriels italiens, se sont construites dans le temps soulevant dès lors la question de leur duplication dans le cadre de politiques publiques. Le temps permet aux organisations de développer des relations de coopération. Aussi, les politiques publiques mises en place peuvent avoir un effet accélérateur pour atteindre un niveau de coopération favorable au développement (Belussi et al., 2008).

La coopération occupe une place centrale au sein de ces modes de production qui peuvent être regroupés, qu'ils soient spontanés ou le fruit de politiques publiques, au sein du concept de réseau territorial d'organisations (RTO). Ces RTO sont définis « comme des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger et al., 2007, p.156). Ainsi, la coopération constitue leur mode de coordination propre. Pour Richardson (1972) ou Williamson (1991) ce mode de coordination est distinct d'une coordination par la hiérarchie ou par le marché. Il se caractérise par le fait que « les parties acceptent un certain degré d'obligation et fournissent donc en contrepartie un certain degré de garantie quant à leur conduite future » (Op. Cit., p.886). Il implique dès lors un engagement, entre plusieurs organisations indépendantes qui s'inscrit dans la durée. Les organisations s'entendent pour élaborer leurs plans à l'avance (Baudry, 1995). Cependant, la coopération, au même titre que la firme ou le marché, n'est pas naturelle mais résulte d'un apprentissage. Pour Doz (1996), cet apprentissage est central, parce qu'il est un déterminant du processus de structuration de la coopération. Pour cet auteur, l'apprentissage de la coopération est un processus endogène qui se structure chemin faisant. L'apprentissage a pour but de renforcer les liens afin d'éviter les comportements opportunistes (Williamson, 1991) et pour que chaque coopérant accepte de laisser une marge de liberté à son partenaire dans la définition des modalités de sa participation (Grima, 1999).

Notre travail de recherche s'est alors intéressé à la question de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations relevant d'une politique publique. Plusieurs travaux de recherche ont contribué à caractériser la coordination au sein des RTO. L'importance de la gouvernance a été établie dans la mesure où qu'elle est considérée comme permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même de ces organisations (Alberti, 2001). Des modes de gouvernance ont été identifiés (Alberti, 2001 ; Mendez, 2005 ; Ehlinger et al., 2007). Les liens entretenus entre la gouvernance et la trajectoire des RTO ont été mis à jour (Chabault, 2009), tout comme ceux que la gouvernance entretient avec le pilotage (Fen Chong, 2009). Le rôle des ressources humaines, notamment à travers la nécessité de redéfinir la gouvernance dans une perspective territoriale, a également été souligné (Mazzilli, 2011 ; Calamel, 2012). L'ensemble de ces travaux a pour point commun de positionner la coopération comme la finalité résultant d'une gouvernance pertinente et/ou de la mise en place de projets collectifs adéquats. Notre positionnement est différent. Nous proposons à

l'inverse de considérer la coopération comme un processus et non uniquement comme une finalité.

Par conséquent, notre travail de recherche entend ouvrir la « boîte noire » de la coopération pour comprendre les dynamiques qui animent les RTO. La coopération au sein des RTO constitue donc notre objet de recherche. Il a pour point de départ un domaine d'intérêt (Allard-Poesi et Maréchal, 2007), la coopération entre organisations indépendantes. À travers cette thématique, ce qui nous intéresse est de comprendre pourquoi et comment des organisations privilégient des interactions avec d'autres en dehors d'une relation de marché. Ce domaine de recherche a rapidement été orienté par la détermination, au commencement de notre travail de recherche, de notre terrain d'étude constitué de deux RTO ayant vu le jour dans le but d'être reconnus PRIDES par le Conseil Régional PACA. Afin de nous guider dans notre cheminement intellectuel, nous avons eu recours à des éléments théoriques. Ainsi, la rencontre de notre thématique, de notre terrain et d'éléments théoriques ont contribué à construire notre objet de recherche.

1. Problématique et objet de la recherche

La construction de notre objet de recherche a été guidée par la formulation d'une question de départ. Celle-ci visait à orienter nos réflexions sur la manière dont la coopération émerge au sein des réseaux territoriaux d'organisations. Elle a pour formulation :

Question de départ :

Comment la coopération s'établit-elle au sein des réseaux territoriaux d'organisations ?

Afin d'identifier et d'analyser le développement de la coordination par la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations, nous nous sommes appuyé sur les théories de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction. Le croisement de ces théories permet de prendre en compte les éléments qui contribuent à renforcer la coordination et d'identifier comment ces éléments évoluent. Du croisement de la littérature sur la coordination au sein des RTO avec ce cadre théorique hybride est née notre problématique qui peut être formulée simplement suivant la phrase interrogative suivante :

Problématique

Comment s'établit le processus de traduction permettant le développement de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations?

Notre recherche s'ancre dans le paradigme épistémologique pragmatique. Ce positionnement a des répercussions importantes sur la manière de concevoir notre recherche qui s'inscrit dans notre vision du monde. À travers ce paradigme, le but de la science est de comprendre les interprétations données par les acteurs sur un phénomène, en s'appuyant sur les significations que les acteurs donnent à leurs actions et qui ont un impact sur celles-ci (Perret et Séville, 2007). À partir de là, notre positionnement a consisté à ne pas se considérer comme tributaire de la connaissance au titre de notre statut de chercheur, mais à envisager les individus comme détenteurs de connaissances, notre rôle étant d'identifier ces connaissances et de les traduire en connaissances scientifiques. Ce paradigme repose ainsi sur l'hypothèse relativiste qui implique que la réalité est dépendante « de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente » (Perret et Séville, 2007, p.19). Cela implique que la recherche de l'objectivité soit vaine du fait de l'interdépendance du sujet qui observe et de l'objet qui est observé. La connaissance est renforcée par l'imbrication de l'objectivité et de la subjectivité. L'objectivité n'est pas annihilée par la subjectivité mais à l'inverse s'approfondit dans sa racine subjective/objective (Morin, 2008).

2. La spécificité de la coopération dans les services

Notre travail de recherche s'appuie sur l'analyse de deux RTO présents en région PACA qui ont tous deux vu le jour dans le but de pouvoir être labellisés PRIDES suite à la mise en place par le Conseil Régional PACA de sa politique de soutien aux RTO. Ils rendent compte dès-lors d'une situation dans laquelle le RTO relève d'une démarche institutionnelle et non d'un développement local « spontané ». Dans ce cadre, la difficulté réside dans l'appropriation du dispositif (Mendez et Bardet, 2009). La coopération est en conséquence à construire entre l'ensemble des membres du RTO.

Les deux RTO sont le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et le Pôle Services à la Personne. Le premier entend fédérer les acteurs du « tourisme de territoire » en s'appuyant sur la branche du tourisme social et familial. Le second souhaite regrouper l'ensemble des acteurs

du secteur des services à la personne. Tous deux officient dans le secteur des services. Cette caractéristique constitue une spécificité de ce travail de recherche. Jusqu'à présent, la majorité des recherches sur les RTO se concentre sur des activités industrielles. Parmi les thèses de doctorat qui ont été soutenues en sciences de gestion sur les RTO ces cinq dernières années, ont été concernés les secteurs de l'industrie électrique et cosmétique (Chabault, 2009), de l'industrie numérique, nucléaire, liée aux ressources naturelles et aéronautique (Fen Chong, 2009), de l'industrie aromatique et de l'industrie navale (Bardet, 2011), de l'industrie des technologies de la communication (Dang, 2011), de l'industrie mécanique et microtechnique (Mazzilli, 2011)...

Les logiques à l'œuvre au sein des activités industrielles et servicielles diffèrent. La principale différence réside dans l'existence de l'objet dans les activités industrielles et pas dans les activités servicielles (Gadrey, 2005). La production de biens tangibles permet l'identification d'une finalité de l'activité qui prend un aspect matériel. La matérialité du produit permet au produit d'être échangé, de circuler entre son producteur et son utilisateur, qui lui-même pourra le refaire circuler en le revendant en l'état ou transformé, et ainsi de suite. Le service à l'inverse, repose sur l'immatérialité qui implique une dépendance à son producteur. Cette différence est de taille lorsque l'on s'intéresse à la coopération entre organisations. En effet, au sein d'un RTO du secteur industriel, la coopération s'articule autour de la production d'un bien où chacun des membres peut participer. L'objet pour un RTO sera de définir une chaîne de valeur au sein de laquelle chacun des membres trouve sa place. Or cette chaîne de valeur s'articule autour d'un produit nouveau, d'une nouvelle technique de production,... et donc de l'objet matériel qui circule entre les membres, soit de près quand les membres le modifient, ou de loin, quand les membres ont un rôle de support. Ainsi, la coopération s'établit autour d'un « out put » partagé et rejaillit sur « l'in put » afin de permettre l'articulation autour du produit. Au sein des RTO relevant du secteur des services, la coopération ne peut pas s'établir selon cette modalité du fait que l'articulation des membres ne peut pas, par définition, se faire autour de la circulation du service. Dès lors la coopération doit s'établir à un autre niveau. Elle vise à permettre à chacun des membres d'accéder à des moyens leur permettant de réaliser leurs services. Ainsi, la coopération s'établit au niveau des « in put ».

3. L'accès aux réels

Notre projet de recherche vise à mettre en lumière un nouveau phénomène. Dans ce cas, nous avons opté pour une démarche exploratoire en procédant par des allers et retours entre nos observations et les connaissances théoriques. Ceci conduit à qualifier notre démarche d'hybride (Charreire Petit et Durieux, 2007). Dans ces conditions, notre choix s'est porté sur une démarche qualitative qui a l'intérêt de permettre d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'identifier des patterns (Eisenhardt, 1989) et de mettre en exergue l'interprétation que les acteurs donnent aux situations auxquelles ils sont confrontés (Erickson, 1986). Les allers et retours que nous avons effectué entre nos observations et les connaissances théoriques nous ont conduit à avoir une approche abductive. Cette approche entre en résonnance avec notre positionnement épistémologique en tant qu'elle vise à découvrir des causes et non des lois (Cattelin, 2004).

En se basant sur deux RTO, le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et le Pôle Services à la Personne, notre analyse qualitative repose sur l'étude de cas. Celle-ci est de type « multi-sites » (Yin, 2003). L'intérêt de recourir à ce type d'étude de cas réside dans sa capacité à offrir au chercheur deux regards sur un même phénomène encore peu étudié. Ce double regard met en perspective les mécanismes en œuvre au sein du phénomène.

La méthodologie utilisée s'appuie sur la mobilisation de trois sources de données. Nous avons procédé à des observations au sein de quatre espaces différents. Deux de ces espaces relèvent de deux dispositifs similaires d'accompagnement à la gestion des compétences chacun mis en place au sein des deux RTO. Un troisième espace est celui d'un projet mis en place au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres dont l'objet était d'identifier des pratiques innovantes ; le quatrième espace est celui des manifestations publiques organisées par chacun des deux RTO. En parallèle, nous avons mené trois types d'entretiens. Il y a eu un questionnaire que nous avons rempli auprès de vingt-sept organisations prestataires de services à la personne. Le second type concerne des entretiens « longs ». Il y en a eu vingt auprès de quatorze personnes. Ces personnes sont principalement salariées d'un des deux RTO analysés, ou salariées d'organisations en lien avec les projets mis en place. Nous les avons qualifiés de longs, du fait de leur durée, entre quarante-cinq minutes et une heure et quinze minutes, et en comparaison aux entretiens « courts ». Ces entretiens « courts », d'une durée de dix à quinze minutes et au nombre de quarante, ont été réalisés avec des adhérents à

l'un ou l'autre des RTO à l'issue des observations que nous avons menées ou des entretiens directifs. La troisième source d'information est les documents relatifs à chacun des RTO. Nous avons retenu cent quarante-sept documents produits par les RTO ou à leur demande. Cette diversification des sources nous a permis d'effectuer une triangulation des données (Yin, 2003). La collecte des données s'est déroulée sur trois ans, entre décembre 2009 et décembre 2012.

4. Architecture du manuscrit

Notre manuscrit s'articule autour de deux parties. La première partie correspond au socle théorique sur lequel nous fondons notre thèse. Elle contribue à établir les jalons pour guider notre réflexion. Plus spécifiquement, elle est dédiée à l'exploration des caractéristiques des RTO et de leur coordination. Cette première partie se développe en trois chapitres autour de notre questionnement initial sur la création de la coopération.

Le premier chapitre pose le cadre thématique et conceptuel de notre travail qui s'articule autour de la question de la coopération au sein des RTO. Il permet de délimiter le champ de recherche. La question suivante, « pourquoi et comment les organisations membres d'un même réseau territorial d'organisations se coordonnent-elles au sein de projets collectifs ? », nous sert de guide. Les trois sections qui le composent s'y rattache. La première analyse les formes de RTO « spontanées » en vue d'identifier leurs caractéristiques. La seconde section s'intéresse aux trois logiques de coordination au sein des RTO : territoriale, résiliaire et coopérative. La troisième section identifie les spécificités de management de cette forme organisationnelle.

Le second chapitre est consacré à l'élaboration de notre cadre théorique nous permettant d'analyser la construction de la coopération au sein des RTO. Ce cadre théorique est composé de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction. Les deux premières sections sont employées à présenter chacune de ces théories en regard de leur intérêt pour notre objet de recherche. À partir du croisement de ces deux sections avec notre premier chapitre, nous proposons notre problématique et notre cadre théorique dans une troisième section.

Le troisième chapitre présente l'architecture de notre recherche. Il est composé de deux sections. La première expose notre positionnement épistémologique à travers les questions gnoséologique, méthodologique et éthique et leurs répercussions sur notre recherche. La seconde section présente nos deux terrains d'étude ainsi que le mode de recueil des données et leur traitement.

À l'issue de ce troisième chapitre débute notre seconde partie. L'objectif de cette partie est de confronter notre cadre conceptuel aux faits observés afin de comprendre empiriquement comment la coopération est créée. Trois chapitres la composent.

Les quatrième et cinquième chapitres sont dédiés réciproquement au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et au Pôle Services à la Personne. Ils sont construits sur le même format. Une première section consiste à établir une contextualisation afin d'identifier l'environnement externe et interne de ces RTO. La seconde section identifie l'évolution des proximités en leur sein au regard de l'évolution du processus de traduction qui s'y est déroulé.

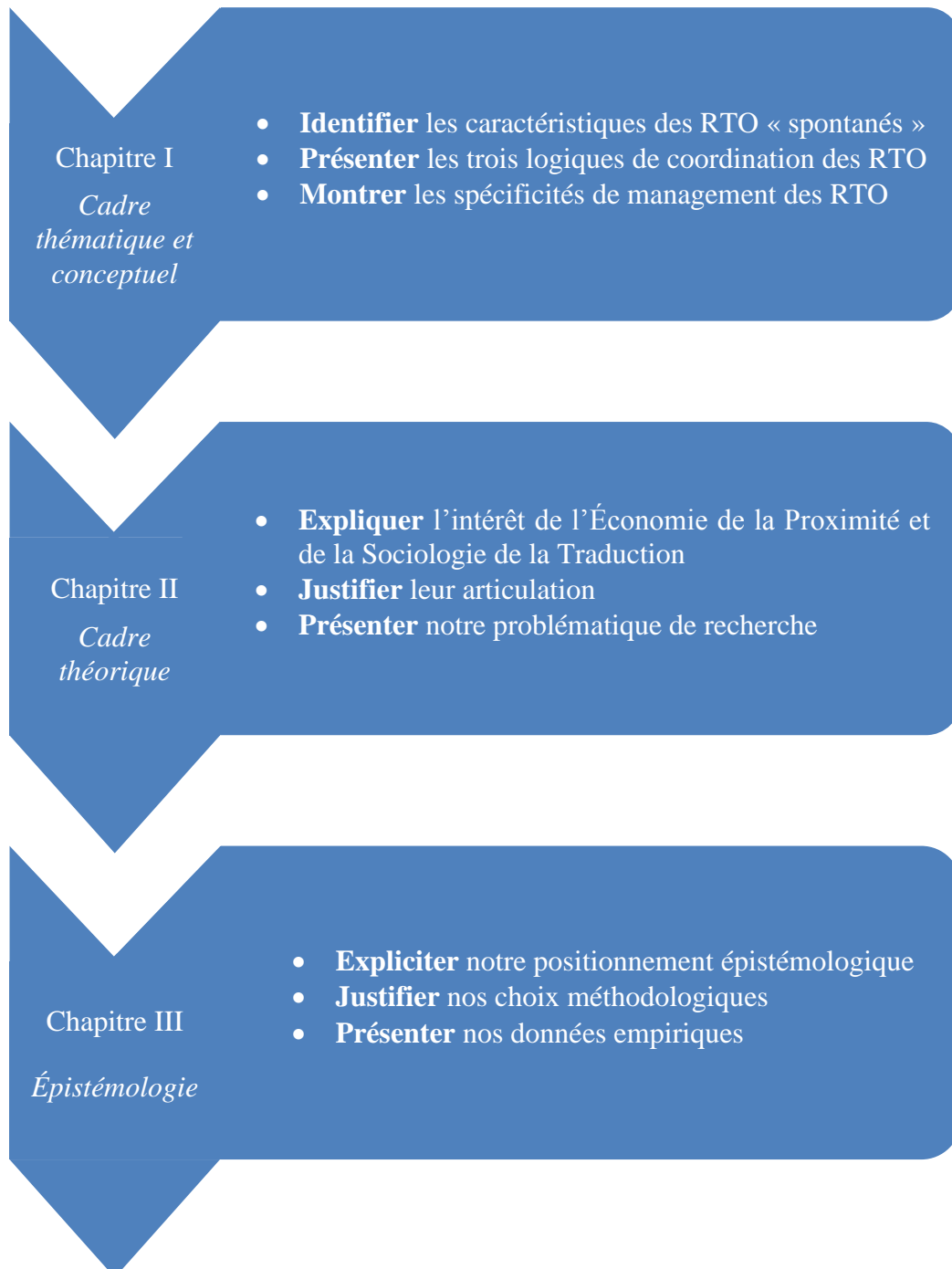
Le sixième chapitre a pour objectif de répondre à notre problématique. Il est composé de deux sections. La première met en parallèle le processus de traduction des deux RTO analysés afin de mettre en lumière des convergences et des divergences. Dans la seconde section, nous proposons à la discussion des éléments afin de comprendre le processus de construction de la coopération. Pour cela, nous présentons un modèle d'analyse de la coopération reposant sur quatre dimensions puis des ajustements au sein des deux théories que nous avons utilisées.

Tableau n°1 : Vue d'ensemble de l'architecture du manuscrit

Introduction Générale		
1 ^{ère} Partie		
Problématique et protocole de recherche		
Chapitre I	L'organisation de la production à l'intersection de la coopération, du réseau et du territoire	<i>Trois logiques de coordination : territoriale, résiliaire, coopérative</i> <i>Des répercussions dans la gouvernance, le pilotage et les projets collectifs</i>
Chapitre II	Comprendre la construction de la coopération au sein des RTO par un cadre théorique hybride : Économie de la Proximité & Sociologie de la Traduction	<i>Les proximités renforcent la coordination</i> <i>La traduction entraîne la convergence d'actants hétérogènes</i> <i>La convergence renforce les proximités</i>
Chapitre III	Épistémologie et architecture de la recherche	<i>Une posture interprétativiste de l'exploration « hybride »</i> <i>Une démarche qualitative par étude de cas « multi-sites »</i>
2 ^{ème} Partie		
Présentation et discussion des résultats		
Chapitre IV	Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : absence du renforcement de la coopération	<i>Un processus de traduction inabouti en l'absence d'un traducteur</i> <i>L'absence de renforcement des proximités</i>
Chapitre V	Le Pôle Services à la Personne : renforcement de la coopération entre les membres	<i>Un traducteur qui a permis la convergence des actants</i> <i>Le renforcement important des proximités</i>
Chapitre VI	Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations	<i>Établissement des quatre dimensions constitutives de la coopération</i> <i>Renforcement de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction</i>
Conclusion Générale		

- Ière Partie -

Problématique et protocole de recherche



- Chapitre I -

L'organisation de la production à l'intersection de la coopération, du réseau et du territoire

Introduction 24

<i>I.1 L'organisation territoriale de la production</i>	<i>25</i>
I.1.1 Du district Marshallien à la « troisième Italie »	25
I.1.2 L'approche par les Systèmes Productifs Locaux	26
I.1.3 L'approche par les Milieux Innovateurs	27
I.1.4 L'approche par les « Nouveaux espaces industriels »	28
I.1.5 L'approche par le cluster	29
I.1.6 Comparaison des formes d'organisations territoriales de la production	30
<i>I.2 Trois logiques de coordination : Territoriale, Résiliaire & Coopérative</i>	<i>33</i>
I.2.1 La logique territoriale	33
I.2.1.1 Le post-fordisme et le regain d'intérêt pour le territoire	34
I.2.1.2 Le territoire : un système complexe	35
I.2.1.3 Le territoire espace de coordination et de ressources	37
I.2.2 La logique résiliaire	39
I.2.2.1 Réseau, organisation et marché	39
I.2.2.2 Différents types de réseaux	40
I.2.2.3 Fonctionnement des réseaux d'organisations	41
I.2.3 La logique coopérative	43
I.2.3.1 Le processus coopératif	43
I.2.3.2 La coopération : nœud de tensions	44
I.2.3.3 L'apprentissage de la coopération	45
I.2.4 Articulation des trois logiques de coordination	46
<i>I.3 Gouvernance, pilotage et management des Réseaux Territoriaux d'Organisations</i>	<i>48</i>
I.3.1 Gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations	49
I.3.1.1 Définir la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations	49
I.3.1.2 Typologies de la gouvernance	50
I.3.2 Un pilotage spécifique	52
I.3.2.1 Du pilotage au modèle de pilotage	52
I.3.2.2 Le pilotage des réseaux territoriaux d'organisations	53
I.3.3 Une gestion des projets collectifs	54
I.3.3.1 Des difficultés liées à la gestion des ressources humaines	55
I.3.3.2 Une gestion des ressources humaines diversifiée	56
<i>Synthèse du chapitre I</i>	<i>57</i>

Introduction

Dans ce premier chapitre nous définissons et délimitons la forme organisationnelle de type « réseau territorial d'organisations » qui constitue l'objet de recherche de ce travail de thèse. Ce concept fait référence à la question de l'organisation de la production dans un contexte de proximité géographique. De premiers éléments de définition sont donnés par Ehlinger, Perret et Chabaud qui entendent par « réseau territorial d'organisations » un « ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (2007, p.156). Cette définition fait ressortir trois particularités inhérentes à cette forme organisationnelle. La première est relative aux membres de ces réseaux. Ceux-ci sont des organisations ayant pour caractéristique d'avoir une existence propre indépendante du réseau auquel elles prennent part. Elles peuvent avoir des caractéristiques différentes, que ce soit en termes de statut juridique, de taille, de secteur d'activité, de rapport à la technologie... Cette hétérogénéité peut être plus ou moins prononcée en fonction du réseau. L'élément central de leur rapprochement réside dans leur présence sur un même espace géographique. Ceci constitue la seconde particularité de ces réseaux. La troisième, relève de la coordination entre les organisations qui s'effectue dans l'optique de développer une logique coopérative afin de réaliser une œuvre commune. Par conséquent, cette définition met l'accent sur la coordination s'établissant entre des organisations proches géographiquement afin de donner lieu à un réseau.

Ainsi, pour nous guider dans le développement de ce chapitre, nous nous appuyons sur la question suivante : pourquoi et comment les organisations membres d'un même réseau territorial d'organisations se coordonnent-elles au sein de projets collectifs ?

Pour ce faire, nous construisons notre développement à partir d'une revue de littérature qui s'articule autour de trois sections. Dans un premier temps, nous nous intéressons au fonctionnement des réseaux territoriaux d'organisations à travers la mise en exergue des liens existants entre l'organisation de la production et le territoire. Ainsi, nous nous appuyons sur la littérature en économie géographique et en management stratégique. Dans un second temps, nous nous attachons à la nature de la coordination et montrons que celle-ci s'appuie sur trois logiques : territoriale, résiliaire et coopérative. Ces trois logiques s'articulent au sein des réseaux territoriaux d'organisations et constituent la spécificité de la coordination au sein de cette forme organisationnelle. Enfin dans une troisième section, nous nous intéressons aux réseaux territoriaux d'organisations au travers de leur mode de management.

I.1 L'organisation territoriale de la production

La littérature en économie géographique et en management stratégique a mis en lumière les caractéristiques de fonctionnement de différentes formes empiriques de réseaux territoriaux d'organisations. Nous en avons retenu cinq en raison de leur importance dans le champ scientifique et des éclairages qu'ils peuvent nous fournir sur le fonctionnement de ces formes organisationnelles. Nous présentons donc les districts industriels, les systèmes productifs locaux, les milieux innovateurs, les nouveaux espaces industriels et les clusters.

I.1.1 Du district Marshallien à la « troisième Italie »

Marshall est considéré comme l'un des premiers auteurs à avoir basé ses recherches sur l'articulation des dynamiques industrielles et territoriales. Pour cet auteur, il y a un lien étroit entre la localisation des firmes et leur activité de production. Cette articulation est appréhendée à travers les principes des économies externes. Celles-ci résultent de la présence conjointe d'organisations sur un même espace, elles ne peuvent être produites par une unique firme. Ces économies externes sont le fruit de la construction de ressources spécifiques « qui n'existent que par le processus de production dans lequel elles sont engagées » (Lecoq, 1993, p.219). Pour Lecoq (1993), les travaux de Marshall attirent l'attention sur le fait que les avantages de la localisation s'appuient sur deux éléments : « la spécificité des ressources humaines qu'exprime la réalité d'un processus localisé d'apprentissage ; un contexte organisationnel caractérisé par des interdépendances non-marchandes et un mode d'organisation productive intra et inter-firmes de type coopératif » (p.207). Les ressources humaines tiennent « à la transmission et à l'enrichissement des compétences au cours du temps » (Gaffard et Romani, 1990, p.173). Ainsi, il y a une spécificité locale des ressources humaines reposant sur des capacités d'apprentissage propres au fonctionnement du système industriel. Le contexte organisationnel fait référence à la manière dont les firmes entrent en interaction. Cette mise en interaction s'effectue par des mécanismes sociaux et économiques qui se sont construits dans le temps. Marshall (1919) parle de l'existence d'une « atmosphère industrielle ». Cette atmosphère se crée au fil du temps et « assure la cohésion et la continuité de la coalition que forme le district » (Lecoq, 1993, p.215). Les travaux de Marshall mettent ainsi l'accent sur l'interdépendance des systèmes productifs et sociaux dans la compréhension du fonctionnement d'un district.

Ces travaux n'auront que peu d'écho jusqu'à la fin des années 1970 (Soulage et al., 1993) et les recherches sur les régions de la Troisième Italie (Becattini, 1979 ; Brusco, 1982 ;

Garofoli, 1993). Ces travaux insistent sur les caractéristiques sociologiques de ces régions, caractérisées par un tissu important de petites et moyennes entreprises, pour comprendre leur développement économique endogène. Becattini (1979) met en lumière que ces entreprises entretiennent des relations reposant sur un mélange de concurrence, d'émulation et de coopération. Pour cet auteur, ce système relationnel est basé sur un système culturel de valeurs partagées diffusées à travers un ensemble d'institutions comme le marché, l'entreprise, la famille, l'école, les organisations politiques et syndicales... (Becattini, 1992). Dès lors des économies externes résident dans des effets d'agglomération. Ces économies sont fortement ancrées territorialement et reposent sur les structures historiques et sociales du district (Soulage, Pecqueur, Coulet, 1993). Ces travaux donnent lieu à l'affinement de la définition du district industriel, celui-ci repose sur un type particulier d'organisation de la production et sur des caractéristiques socio-économiques favorables. L'organisation du district repose sur la partition des processus de production engendrant une spécialisation des entreprises sur une, ou quelques-unes, des phases du processus (Becattini, 1992). Les entreprises appartenant dès lors aux mêmes secteurs d'activités sont fortement imbriquées. Il y a également une forte homogénéité au sein du district et une flexibilité de la main d'œuvre (Garofoli, 1983b). Les caractéristiques socio-économiques favorables reposent sur une homogénéisation des comportements culturels renforcée par des liens familiaux, communautaires, de voisinage, professionnels... très développés rejaillissant sur les relations économiques. Ces liens permettent de construire des rapports plus systématiques et stables entre les entreprises (Soulage, Pecqueur, Courlet, 1993). Les districts sont à dominante industrielle (Becattini, 1992).

En France deux courants se positionnent dans la continuité de ces travaux : l'approche par les systèmes productifs locaux et l'approche par les milieux innovateurs.

I.1.2 L'approche par les Systèmes Productifs Locaux

L'approche par les Systèmes Productifs Locaux (SPL) s'est développée au milieu des années 1980. Courlet et Pecqueur (1992) définissent les SPL à partir de leur organisation et de leur mode de régulation. Concernant leur organisation, ils retiennent trois caractéristiques. La première est la division du travail entre des PME spécialisées qui implique un morcellement de l'activité productive entre divers acteurs imbriqués dans un réseau d'interdépendances. La spécialisation est considérée comme souple avec des équipements flexibles, recouvrant de multiples usages, et une main d'œuvre polyvalente (Courlet, Ferguene, 2003). Ce système est dès lors instable et dynamique lui permettant d'être réactif. La deuxième caractéristique est

que les SPL reposent sur un principe d'industrialisation diffuse. L'industrialisation dans ces zones se fait selon un processus évolutif et sans rupture. La troisième caractéristique conjugue les principes de flexibilité et d'économies d'agglomération. Les SPL tirent leur flexibilité de l'intensité des relations entretenues entre les acteurs. Elle se décline à court terme avec la possibilité de répondre aux évolutions du marché et à long terme dans sa capacité à saisir les mutations économiques et technologiques. Les économies d'agglomération sont le pendant des économies d'échelles, elles apparaissent du fait de la spécialisation du travail, des liens entre les acteurs et de la fluidité du marché du travail. Courlet (2002) considère que la régulation des rapports au sein d'un SPL s'effectue à travers deux modes : le marché et la réciprocité. Le croisement de ces deux modes de régulation se fait selon des mécanismes propres à chaque SPL. Comparativement aux autres approches, celle-ci met l'accent sur la dialectique locale – globale, avec les capacités du local à trouver les réponses face aux pressions économiques externes.

I.1.3 L'approche par les Milieux Innovateurs

En parallèle, dans les années 1980, le Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI) voit le jour sous l'initiative de P. Aydalot. Son objet est de comprendre pourquoi certaines régions sont plus dynamiques que d'autres. L'hypothèse de départ est de considérer « les milieux comme [des] incubateurs de l'innovation » (Matteaccioli et Tabariés, 2006, p.5), considérant l'innovation comme un vecteur essentiel de dynamisme. Par milieu, il convient d'entendre un « environnement dans lequel un ensemble d'agents économiques vont interagir et s'organiser pour construire de nouvelles ressources nécessaires au processus d'innovation. » (Coppin, 2002, p.32). Au-delà de ce caractère de support de l'action, ce système est interprétable également comme un acteur collectif détenteur d'un capital relationnel (Camagni, 2006). En tant qu'acteur il « constitue [...] une interface entre, d'une part, l'environnement technologique et de marché et, d'autre part, le système de production localisé » (Maillat, 2006, p.132). L'innovation est appréhendée comme un « processus de différenciation face à la concurrence » (Crevoisier, 2001, p.156). Elle est considérée comme résultant de l'interaction des acteurs et est donc en cela un processus endogène. Le territoire est ici appréhendé comme « une organisation liant entreprises, institutions et population locale en vue de son développement économique » (Crevoisier, 2001, p.157). Comme l'approche par les districts, l'histoire joue ici aussi un rôle important du fait qu'elle laisse des traces du passé influençant le rapport entre les différents éléments du milieu. Au fil du temps, un système de valeurs se stabilise, sans pour autant se figer, et une culture commune émerge permettant de

faciliter les échanges entre acteurs. Néanmoins, elle s'en distingue car elle n'est pas centrée sur une filière localisée. A l'inverse, un milieu innovateur est caractérisé par la présence d'acteurs hétérogènes appartenant à différents réseaux. Ainsi cette approche laisse une place au concept de réseau. Les milieux d'innovation sont traversés par une multitude de réseaux, locaux ou extra-locaux. Les réseaux locaux contribuent à la délimitation du milieu en distinguant les éléments qui en font partie des éléments qui lui sont extérieurs (Crevoisier, 2001). Les réseaux extra-locaux permettent quant à eux d'entretenir des liens avec l'extérieur. L'approche par les milieux innovateurs s'intéresse principalement aux questions de spécialisation et d'agglomération.

I.1.4 L'approche par les « Nouveaux espaces industriels »

A la même époque, outre atlantique, l'Ecole californienne d'économie géographique (The Californian School of Economic Geography) s'intéresse aux questions de développement des métropoles. Elle s'appuie sur la théorie des coûts de transaction. Le paradigme « Coase-Williamson-Scott » (Benko, 2007) permet de faire l'arbitrage entre les coûts d'organisation internes à la firme et les coûts de transaction entre firmes. A travers ce paradigme, cette école montre que la proximité géographique permet de réduire les coûts de transaction au sein des « nouveaux espaces industriels » (Scott, 1988) dans lesquels la flexibilité est recherchée. La réduction des coûts s'opère par l'entremise de trois facteurs : « la dynamique des interconnexions amont et aval des entreprises dans les systèmes industriels ; la formation de marchés du travail denses autour de nombreux lieux d'emploi ; l'émergence d'atouts relationnels localisés favorisant les effets d'apprentissage et d'innovation » (Scott & Storper, 2006, p175). La dynamique des interconnexions est renforcée par la concentration de nombreux fournisseurs et clients permettant une réactivité, par la multiplicité des rencontres potentielles, par le renforcement de la confiance du fait de la fréquence des rencontres permettant une évaluation des partenaires présents et potentiels. Les effets d'agglomération jouent également un rôle sur le marché du travail. Du côté de la demande de travail, pour être réactive, les entreprises ont besoin de trouver rapidement les différentes compétences nécessaires, ce qui est plus aisé si elles bénéficient d'un vivier conséquent. Du côté de l'offre, les travailleurs sont amenés à développer leurs compétences afin de pouvoir circuler d'une entreprise à une autre. Cette circulation est rendue plus facile si les entreprises sont concentrées sur un même espace. Enfin, la concentration permet le développement des capacités d'apprentissage et d'innovation. L'insertion dans des réseaux où l'interaction est forte par le truchement de la proximité géographique permet aux entreprises des échanges

d'informations engendrant l'émergence de nouvelles connaissances. Par la suite, Scott (1992) considéra que ces nouveaux espaces industriels comportent en leur sein des districts marshalliens.

I.1.5 L'approche par le cluster

Dans les années 1990, le concept de cluster s'est fortement développé sous l'influence des travaux de Porter. Cette approche se distingue des précédentes par son rattachement disciplinaire. Alors que les précédentes s'inscrivent dans la littérature sur l'économie géographique, celle-ci se rattache à la littérature sur le management stratégique. Ce concept se positionne dans le cadre de l'analyse des avantages compétitifs entre les nations (Vorley, 2008). Porter entend par cluster une "geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that complete but also co-operate" (1998, p.199).

À travers ce concept, Porter a démontré que la compétitivité des nations résulte de la production inscrite dans leurs territoires et dans les dynamiques de production locale (Dang, 2011). Afin de comprendre ces dynamiques, il a recours au modèle du « diamant de la compétitivité » (« competitive diamond »). Selon ce modèle le fonctionnement d'un cluster se comprend à partir de l'articulation de quatre attributs constituant le contexte local qui sont : demande ; facteurs de production ; stratégies de concurrence et de coopération ; et industries connexes. L'attribut « demande » concerne ses caractéristiques sur le marché interne des produits ou des services de l'industrie. La pression de la demande « incite les entreprises à innover, à chercher de nouvelles méthodes de production et à monter dans la chaîne de valeur » (Salvador & Chorincas, 2006, p.450). L'attribut « facteurs de production » concerne les éléments structurels de l'environnement (ressources, main-d'œuvre, infrastructures, institutions...). Ces facteurs sont liés à la compétitivité des entreprises et ne peuvent être accaparés par un acteur. L'attribut « stratégies de concurrence et de coopération » fait référence à l'existence de relations de concurrence entre les entreprises présentes localement, ce qui permet un mécanisme d'émulation stimulant l'innovation, mais également de coopération afin de dépasser collectivement des difficultés. Enfin l'attribut « industries connexes » est relatif aux activités qui fournissent d'autres produits et services destinés à une demande similaire.

Avec ce modèle, Porter entend identifier les déterminants de l'avantage compétitif des nations et des régions en mettant l'accent sur la dotation et l'utilisation de ressources (Dang, 2011). Au sein des clusters, les attributs sont agencés de manière singulière permettant de comprendre les ressorts de l'innovation. Les entreprises tendent à se spécialiser dans des activités s'insérant dans une chaîne de valeur à l'échelle du cluster.

I.1.6 Comparaison des formes d'organisations territoriales de la production

Afin de comparer ces cinq formes empiriques d'organisations territoriales de la production, nous retenons quatre items : les Acteurs ; la Finalité ; le Territoire ; les Ressources.

L'item « Acteur » concerne les membres du réseau. Ceux-ci peuvent être distingués en deux catégories. Soit ils sont homogènes, c'est-à-dire qu'ils sont des entreprises ayant un rôle dans la production du réseau. C'est le cas au sein des districts industriels et des systèmes productifs locaux où les membres du réseau sont des industriels. Soit ils sont hétérogènes, pouvant être de diverses natures et mêlant des acteurs intervenant à différents niveaux dans la production du réseau, soit directement soit indirectement. C'est le cas des trois autres formes de réseaux qui comprennent des industriels, les pouvoirs publics, les centres de formation, les clients,...

L'item « Finalité » rend compte de la raison principale, déterminée par les chercheurs, pour laquelle le RTO existe. Si elle consiste en une diminution des coûts de production, selon l'approche, cette diminution ne relève pas du même mécanisme.

L'item « Territoire » fait référence à la manière dont le territoire est perçu selon l'approche retenue. Il y a au sein de cet item un dénominateur commun, le territoire est toujours perçu comme un espace historico-sociologique. C'est-à-dire que chaque RTO est présent sur un espace spécifique avec une trajectoire historique et des caractéristiques sociologiques propres. Ensuite selon l'approche, le territoire peut représenter un élément plus significatif, d'un espace de coprésence à un espace organisé.

L'item « Ressources » concerne les ressources principales sur lesquelles ces formes d'organisations territoriales de la production s'appuient. Au sein de cet item, il y a une convergence sur l'importance de la ressource humaine. Cependant pour les approches par les Systèmes Productifs Locaux et les Clusters, la ressource humaine n'est qu'une ressource parmi d'autres. Les ressources peuvent revêtir différentes formes. Pour l'approche par les Milieux Innovateurs au sein de la ressource humaine, ce qui est primordial repose sur la mise en lien des ressources humaines afin qu'il y ait un capital relationnel.

À terme, cette comparaison donne à voir que ces cinq formes d'organisations territoriales de la production s'intéressent à la production industrielle et laisse une place conséquente à l'innovation. Le dénominateur commun de ces approches est l'encastrement de la production dans les logiques sociales et historiques des territoires sur lesquels la production a lieu. Les principales différences résident dans la délimitation de ces formes organisationnelles, de la filière aux territoires, ce qui induit des différences dans la force des liens existants entre les membres du réseau territorial. Ainsi, les liens entre les organisations sont plus forts quand nous sommes en présence d'un réseau aux acteurs homogènes, tandis que quand les acteurs sont hétérogènes, les liens faibles constituent la force des échanges.

Tableau n°2 : Comparaison des approches d'organisations territoriales de la production

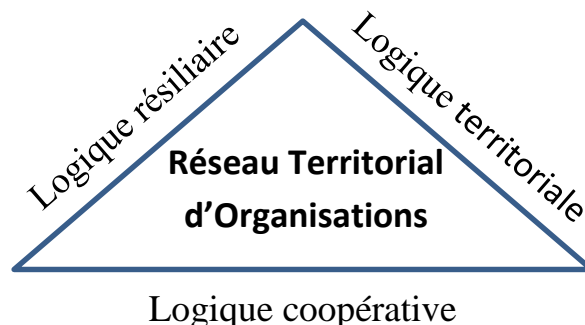
Type d'approche	Acteurs	Finalité	Territoire	Ressources principales
District Marshallien	Homogènes et issus du même secteur d'activité Forte imbrication	Économie externe	Espace historique et sociologique (EHS)	Humaines, spécifiques issues d'un processus localisé d'apprentissage
Système Productif Local	Homogènes et occupant une étape du processus de production commun Industrialisation diffuse	Flexibilité et réactivité	EHS Organisation à l'interaction du local et du global	Multiplés et à activer par l'interaction
Milieu Innovateur	Hétérogènes et appartenant à différents réseaux se croisant	Innovation	EHS Espace liant des acteurs hétérogènes	Capital relationnel
Nouveaux Espaces Industriels	Hétérogènes Dynamique des interconnexions amont et aval des entreprises	Diminution des coûts de transaction Innovation	EHS Espace avec une densité d'acteurs	Humaines, disponibles en quantité et qualité
Cluster	Hétérogènes et co-localisés	Innovation Gain de compétitivité	EHS	Multiplés

À travers cette première section, nous avons rendu compte des apports de cinq approches s'intéressant à l'organisation territoriale de la production. Ces approches mettent en exergue les raisons de l'existence des réseaux territoriaux d'organisations en les considérant comme un tout cohérent regroupant les dimensions économique, sociale et historique d'un territoire et qui influent la production. Désormais, nous allons remonter un niveau dans l'abstraction en nous focalisant sur les logiques de coordination qui président à la forme d'organisation des réseaux territoriaux d'organisations.

I.2 Trois logiques de coordination : Territoriale, Résiliaire & Coopérative

Les réseaux territoriaux d'organisations ont pour particularité d'associer trois logiques de coordination distinctes : territoriale, résiliaire et coopérative. L'objet de cette section est d'identifier les ressorts de chacune de ces logiques et d'analyser leur association afin de comprendre la spécificité de la coordination au sein des réseaux territoriaux d'organisations.

Schéma n°1: Les trois logiques de coordination au sein des RTO



I.2.1 La logique territoriale

Nous revenons dans un premier temps sur la notion de territoire et montrons que cette notion connaît un regain d'intérêt depuis une trentaine d'années avec l'accompagnement des évolutions des logiques de production. Ensuite, nous définissons le concept de territoire en nous appuyant sur la littérature en géographie ce qui nous permet de mettre l'accent sur son caractère global et complexe. Enfin, nous terminons en montrant que la coordination permet de saisir des ressources mais qu'elle devient elle-même une ressource.

1.2.1.1 Le post-fordisme et le regain d'intérêt pour le territoire

La résurgence du concept de territoire est concomitante avec ce que certains nomment un changement de paradigme (Piore et Sabel, 1984) dans la régulation des rapports entre les acteurs de la société avec, ce qui sera appelé selon les auteurs, l'avènement du post-fordisme, du post-kénésianisme, ou encore de la post-modernité (Klein, 2008)². Ce changement de paradigme est défini à partir du paradigme antérieur. Nous pouvons définir le fordisme comme un régime d'accumulation et de mode de régulation associant de forts gains de productivité et une hausse du salaire réel, tandis que le kénésianisme est la politique économique correspondante (Lipietz, 1984). Ce changement de paradigme est marqué par le « tournant géographique » (Lévy, 1999) ou encore le « tournant territorial » (Pecqueur, 2006a) qui affirment le rôle du territoire dans la production de richesse.

Le fordisme peut être appréhendé par trois caractéristiques. La première est la visée universaliste véhiculée par le paradigme fordiste. Cette visée stipule que toutes les situations sont comparables impliquant que les solutions à appliquer à des problèmes de production sont identiques. Ainsi, il n'y a pas de spécificité territoriale. Les espaces, définis à travers une cohérence juridico-politique comme les Etats, reposent sur une vision identique où les capitaux et le travail sont parfaitement mobiles. Dans ces conditions, les capacités de production des espaces reposent sur leur avantage comparatif au sens de Ricardo (1993). Cet avantage s'appuie sur une spécialisation de la production dans les secteurs sur lesquels il y a un avantage de productivité relatif aux autres espaces de production. Par conséquent, cet avantage ne repose pas sur une spécificité du territoire. Cette spécialisation est concomitante avec un fonctionnement des marchés reposant sur une logique d'offre (Claval, 2008). Celle-ci est caractérisée par une production fortement standardisée permettant de réaliser des économies d'échelles et s'appuyant sur une consommation de masse croissant régulièrement (Aglietta, 1999). Or, avec le changement de paradigme, il y a un glissement vers une logique de demande caractérisée par une diversité et une versatilité remettant en question la recherche perpétuelle des économies d'échelles au profit d'une réactivité reposant en grande partie sur les capacités d'innovation (Aglietta, 1999). Ceci constitue une seconde caractéristique du paradigme fordiste. Une troisième caractéristique, située au niveau du rôle des pouvoirs publics, concerne la remise en cause de leur centralité. Les échelons intermédiaires entre les citoyens et l'Etat voient leurs compétences se développer notamment dans les champs de l'économie, de la formation, ou encore de l'emploi. Dans le même temps,

² Par la suite, nous utiliserons le terme de « post-fordisme » pour faire référence au changement de paradigme.

l'action publique consiste non plus à définir et à garantir l'intérêt général mais à permettre l'articulation des intérêts collectifs (Duran, 2009).

Ainsi le post-fordisme marque une rupture avec ces caractéristiques. Pour Pecqueur (2010 à vérifier) le post-fordisme est marqué par deux caractéristiques : la secondarisation de l'objet matériel, le découplage de la superposition de l'espace de production et de celui de la consommation. Le post-fordisme se caractérise par la montée en intérêt des productions immatérielles et notamment des services vis-à-vis des produits reléguant au second rang l'objet. Or l'objet, matériel, a pour principale caractéristique d'être aisément quantifiable et donc mesurable, à l'inverse de l'immatériel. La mise en premier plan de l'immatérialité est parallèle à une modification de la consommation. Le consommateur recherche désormais des solutions à des problèmes de consommation rendant floue la distinction entre bien et service (Moati, 2001). Ces solutions bouleversent dès lors la structuration fordiste de la production qui repose sur la distinction des biens et des services. Le post-fordisme est également marqué par la séparation des espaces de production et de consommation. Auparavant la production et la consommation s'équilibraient faisant de l'espace une « micro-nation » (Pecqueur, 2010), or désormais, il y a une séparation entre ces deux éléments. Il y a dès lors un déséquilibre comptable avec des espaces de production et des espaces de consommation créant des espaces aux caractéristiques différentes.

Avec ce changement de paradigme, le territoire devient un espace d'intérêt car il est porteur de capacités de réponses aux questions posées par cette évolution. Le territoire devient un niveau « méso » (Pecqueur, 2006b) à l'intersection du particulier et du tout, de l'individu et de la société, du local et du global.

I.2.1.2 Le territoire : un système complexe

Le concept de territoire est utilisé dans nombre de sciences sociales : géographie, économie, sociologie, science politique, sciences du management... cette pluridisciplinarité engendre un foisonnement des définitions (Debardieux, 2003) le rendant flou et polysémique (Raulet-Croset, 2008). Lévy (2003) considère qu'il y a neuf définitions du territoire, celles-ci, pouvant s'opposer ou alors se compléter, ce qui accroît les difficultés à cerner ce concept. Pour le saisir, il est possible de partir de sa nature, qui pour Debarbieux (2003) est triple, à la fois matérielle, symbolique et conventionnelle. A travers ces trois natures, le territoire se définit en fonction de trois éléments. Il y a les éléments tangibles, comme les caractéristiques

topologiques ou naturelle ; les éléments de représentations, fruit des hommes ; et les éléments d'accords entre les hommes. Ces trois types d'éléments sont en interaction, non pas dans une logique de cause à effet mais dans le sens de boucles rétroactives, c'est-à-dire s'influençant l'un l'autre donnant alors vie au territoire. Ainsi le territoire n'est pas naturel mais implique un processus de figuration, au sens de construction de représentations s'appuyant sur les caractéristiques tangibles et donnant lieu à la création de conventions. La nature conventionnelle du territoire fait de celui-ci un « un processus donné, toujours singulier et endogène, de construction collective de l'intelligibilité du monde. » (Debardieux, 2003, p.912). Cette articulation des éléments au sein d'un processus implique que la dimension temporelle joue un rôle sur le territoire.

Le travail de définition du concept de territoire de Moine s'accorde avec le travail exercé par Debardieux. Pour lui, le territoire « est un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part » (Moine, 2006, p.126). La notion centrale de cette définition est celle du système qui affirme que le territoire est l'unité issue de la multiplicité, composée des acteurs et de l'espace géographique. Le caractère évolutif de ce système sous-tend l'idée que le territoire n'est pas un aboutissement, n'a pas de fin, mais à l'inverse qu'il se situe dans une construction permanente à travers l'articulation des différents éléments de la multiplicité. Pour Moine (2006), ce système fonctionne sur la mise en relation de trois sous-systèmes. Le premier est le sous-système des acteurs en interrelation « qui vont permettre, soit dans un espace donné, soit par rapport à une problématique donnée, de comprendre en partie les raisons des équilibres en présence qui déterminent une stabilité dynamique du territoire » (p.126). Le second est le sous-système géographique qui rend compte de l'articulation des espaces géographiques, anthropisés et sociaux. Le troisième sous-système concerne les représentations qui permettent aux acteurs de concevoir et de connaître le monde qui les entoure. Ainsi à travers ces trois sous-systèmes, nous retrouvons les trois natures du territoire définies par Debardieux (2003). Cette approche systémique permet de comprendre la construction des territoires à travers leurs aspects matériel, symbolique et conventionnel mis en dynamique interactive par le jeu des acteurs.

Plusieurs concepts gravitent autour de celui de territoire dont ceux de lieu, d'espace et de réseau. Le concept de lieu fait référence à une entité spatiale marquée par la contiguïté, c'est-à-dire par la coprésence d'éléments en contact (Lussault, 2007). Avec ce concept, la notion de taille est importante, elle « compte plus que la distance pour définir un lieu » (Lussault, 2007,

p. 99). Ce concept entretient alors un rapport étroit avec le territoire en tant qu'il en est un fragment (Debardieux, 1996). Le concept d'espace est plus complexe. Une première acception vise à le définir selon des caractéristiques géométriques, il est ainsi une surface sur laquelle il est possible de mesurer objectivement des distances entre deux éléments (Lévy, 2003). Une seconde acception l'appréhende comme un système complexe construit en associant la dimension sociale à la dimension spatiale (Lussault, 2007). Une telle définition semble comparable à celle de territoire, faisant de ces deux concepts des synonymes. Cependant, tel n'est pas le cas. Une distinction forte se fait entre les deux au sujet de leur représentation. Pour Lussault (2007, p.113), le territoire est « une aire délimitée affectée d'une idéologie territoriale qui attribue à une portion d'espace un statut de territoire (...) ». Par « idéologie du territoire », il faut entendre une reconnaissance des acteurs à faire partie d'un même espace, c'est-à-dire à créer des représentations et des conventions permettant de faire face à de mêmes problèmes. Enfin le concept de réseau entretient lui aussi une proximité avec celui de territoire. Ce concept représente la mise en interaction de différents éléments, au même titre que le territoire. Cependant, sur le territoire, cette interaction se fait par le biais des principes de continuité, tandis que le réseau est « l'espace de la discontinuité, il substitue la connexité à la contiguïté » (Lussault, 2007, p.131).

1.2.1.3 Le territoire espace de coordination et de ressources

Les définitions du territoire font état de deux ingrédients constitutifs de leur spécificité : les ressources et la coordination (Collethis-Whal et al., 2004 ; Pecqueur, 2005). Une ressource est un élément constitutif d'une richesse. Les ressources peuvent être de diverses formes, matérielles ou immatérielles et peuvent relever de différents domaines : économiques, symboliques, politiques ou encore identitaires (Debardieux et al., 2008). Colletis et Pecqueur (1994) proposent de les distinguer en fonction de leur aspect générique ou spécifique. Les ressources génériques « se définissent par le fait que leur valeur ou leur potentiel sont indépendants de leur participation à un quelconque processus de production » (Colletis et Pecqueur, 2005, p.54). Ainsi, une ressource est appréhendée comme telle du fait qu'elle participe à un processus de production, c'est-à-dire qu'elle est mobilisée et ce, quel que soit l'espace sur lequel elle se situe. C'est le cas par exemple des matières premières. Les ressources spécifiques quant à elles, vont être ancrées sur le territoire qui les porte car elles vont reposer sur une articulation particulière des éléments en présence. Par conséquent, elles « n'existent qu'à l'état virtuel [...], naissent de processus interactifs [...] et] constituent

l'expression du processus cognitif qui est engagé lorsque des acteurs ayant des compétences différentes produisent des connaissances nouvelles par la mise en commun de ces dernières. » (Colletis et Pecqueur, 2005, p.54). Cette différenciation des ressources permet dès lors de mettre en évidence le fait que chaque territoire est potentiellement porteur de ressources, y compris ceux qui ne sont pas pourvus en ressources génériques, c'est-à-dire en ressources comparativement à d'autres territoires. Pour Veltz (1993) les ressources spécifiques sont des ressources co-produites par les acteurs du territoire. Suivant la même logique, Kébir (2004) propose une définition des ressources précisant le découpage de Colletis et Pecqueur (2005). Pour cette auteure, un élément est une ressource à partir du fait qu'il est incorporé dans un système de production. Par conséquent, une ressource générique concerne un élément, disponible sur d'autres territoires mais utilisé dans une visée productive. Un élément constitue donc une ressource, générique ou spécifique, à partir du moment où les acteurs s'en saisissent comme telle.

La question des ressources est en conséquence liée à la question de la coordination entre les acteurs. La coordination peut être considérée comme un processus visant à utiliser les ressources en vue d'en créer de nouvelles (Colletis-Whal, 2008). Elle aussi n'est pas « donnée » mais résulte d'une construction par les acteurs à travers leur mise en interaction. La coordination vise à répondre aux interrogations : qui se coordonne avec qui ? Pourquoi ? Comment ? Les acteurs qui se coordonnent sont ceux qui envisagent la réalisation d'activités conjointes, leur coordination pouvant prendre diverses formes organisationnelles (Colletis-Whal et al., 2008). La relation ressources – coordination s'exerce sous la forme de relations de bouclage où les ressources influencent la forme de la gouvernance, qui elle-même influence les ressources (Colletis-Whal et al., 2008).

Concevoir le territoire à travers cette relation ressources – coordination invite à considérer le territoire à la fois comme un support, une ressource et un résultat, autrement dit, les acteurs font sur, avec et pour le territoire. Il est un support car il regroupe les différents éléments que nous avons déjà définis. Il est une ressource car il implique que les acteurs fassent en fonction de ses caractéristiques pour obtenir un résultat souhaité. Enfin, il est un résultat car c'est en faisant système qu'il permettra une coordination pour saisir les ressources. Cependant, il n'est pas un résultat figé mais à l'inverse continuellement à réaliser.

La logique territoriale s'appuie sur un principe de continuité avec une interaction entre les acteurs qui repose sur le fait que ces éléments appartiennent à un même espace géographique. Cette continuité constitue la base permettant la coordination afin de saisir des ressources.

I.2.2 La logique résiliente

Contrairement à la logique territoriale, la logique résiliente s'appuie sur un principe de contiguïté, c'est-à-dire que l'interaction entre les acteurs repose sur une proximité de sens et non géographique. Dans cette partie, nous présentons dans un premier temps les spécificités du réseau en regard de l'organisation hiérarchique et du marché. Ensuite, nous identifions plusieurs types de réseaux ce qui nous permet d'identifier leurs principes de fonctionnement. Nous limitons la question aux réseaux d'organisation au dépend des réseaux d'individus.

I.2.2.1 Réseau, organisation et marché

À travers, l'économie des coûts de transaction, Williamson a été un des premiers à appréhender le concept de réseau. Originellement défini comme un mode de coordination transitoire en direction de la hiérarchie ou du marché (Williamson, 1975), il est considéré par la suite comme un mode de coordination propre (Williamson, 1991). Les coûts de transaction sont réduits par une coordination par le réseau lorsque le mécanisme des prix ou l'intégration sont défaillants. Ainsi, face à la réalisation d'un produit, ou service, chaque organisation se trouve face à trois solutions (Assens et Baroncelli, 2004) : soit elle fait, c'est-à-dire qu'elle intervient directement à tous les stades de la production, les relations inter-organisationnelles relèvent de la hiérarchie, comme dans les fusions-acquisitions ; soit elle fait faire, dans ce cas l'organisation sous-traite une partie de ses activités en sélectionnant ses partenaires sur le marché en fonction des critères de prix, les relations inter-organisationnelles relèvent du modèle du marché ; soit elle fait avec, et alors elle décide de collaborer avec des partenaires indépendants pour accéder à des ressources complémentaires, c'est le modèle du réseau. Ainsi Ménard définit le réseau comme "all arrangements that involved deliberate coordination of subset of activities among partners who maintain autonomous property rights and who remain independent as decisionmakers in last resort" (2005, p.43). De fait, la coordination regroupe un ensemble hétérogène de situations. Par exemple, Ménard (2003), à partir d'observations empiriques, établit une liste comprenant six variétés de réseaux allant du réseau de sous-traitance à la franchise en passant par le cluster.

1.2.2.2 Différents types de réseaux

Les recherches sur les réseaux ont établi un grand nombre de typologies en fonction des finalités du réseau, de la nature des membres, de leur pilotage (Assens, 2003)... Miles et Snow (1992) établissent une typologie des réseaux en fonction des actifs échangés entre les membres. Ils déterminent deux types de réseaux³ : stable et dynamique. Le réseau stable s'articule autour d'une firme principale qui emploie des actifs produits par des partenaires dont l'activité principale est de produire pour cette firme. Ce type de réseau implique une stabilité des relations et des techniques utilisées, les actifs sont alloués à un métier particulier réparti dans diverses structures (Dumoulin, Gbaka, 1997). Le réseau dynamique fait référence à des situations caractérisées par un environnement concurrentiel important et dynamique. Dans cet environnement, une firme, considérée comme un « broker », repère et coordonne les organisations détentrices de compétences nécessaires à la réalisation d'un projet commun. L'un des intérêts de ces travaux, est de mettre en évidence le rôle joué par une firme particulière dans le fonctionnement d'un réseau. Ce rôle est d'autant plus important dans le cas du réseau dynamique.

Heitz (2000) et Douard et Heitz (2003) proposent une typologie à partir de deux dimensions. La première est la spécificité des actifs propres au réseau. L'interaction entre les membres du réseau donne lieu à l'émergence d'actifs dont la spécificité est plus ou moins marquée, c'est-à-dire plus ou moins liée aux caractéristiques intrinsèques du réseau. Plus la spécificité des actifs est importante, plus les relations de coopération au sein du réseau s'établissent dans le temps. La deuxième dimension concerne la logique de coopération, les auteurs distinguent deux logiques : la logique additive et la logique complémentaire. La logique additive signifie que les organisations coopèrent dans l'objectif de mettre en place un nouveau processus de production. Celui-ci est permis par la réunion des moyens de chacun des membres. La logique de complémentarité concerne les réseaux où chaque organisation participe à une phase précise du processus de production, ainsi le processus de production du réseau résulte de la somme des processus de production de chacun des membres. Le croisement de ces deux dimensions permet d'établir une typologie de quatre réseaux : le réseau transactionnel, le réseau d'orchestration, le réseau d'adjonction et le réseau heuristique. Les deux premiers résultent de la logique coopérative. Dans le réseau transactionnel, la spécificité des actifs du réseau est faible. Ils correspondent aux réseaux de sous-traitance spécialisée. Le réseau d'orchestration,

³ Dans le même article, Miles et Snow définissent un troisième type de réseau, le réseau interne. Il concerne les situations dans lesquelles une organisation a mis en place des unités autonomes ayant des relations contractuelles entre elles. Nous ne le retenons pas car il ne concerne pas des organisations juridiquement indépendantes.

à l'inverse du précédent, a une spécificité de l'actif plus importante, c'est le cas des réseaux dans les grandes industries comme l'automobile composées d'un donneur d'ordre et de plusieurs niveaux de sous-traitants. Le réseau d'adjonction, relevant d'une logique additive, a une spécificité de son actif faible, le réseau agit principalement comme un moyen de protection du processus de production collectif en augmentant les barrières d'entrée et de sortie de ce processus. Il correspond aux réseaux d'entreprises dont le but est de mutualiser les moyens pour une commercialisation à l'international par exemple. Enfin, le réseau heuristique est caractérisé par la forte spécificité de ses actifs. Ce réseau repose sur un apprentissage fort, permettant l'émergence de nouvelles activités donnant lieu à la création de nouveaux avantages concurrentiels.

1.2.2.3 Fonctionnement des réseaux d'organisations

Assens propose cinq principes de fonctionnement généralisables à l'ensemble des réseaux d'organisations. Pour lui un réseau d'organisations « fonctionne par des mécanismes temporaires d'ajustement mutuel, mais initiés à partir de relations durables comme la confiance, et encadrés socialement dans les règles de comportement des acteurs ; le réseau est souvent établi sur des bases coopératives et compétitives ; le réseau a une finalité précise pour ceux qui en font partie, mais les gains pour chaque membre sont non prévisibles et émergents ; le réseau représente le trait d'union synonyme de partage des valeurs entre les entreprises dans des domaines où aucun mécanisme ne permet de comparer les valeurs ; le réseau représente à la fois des négociations simples et des formes complexes d'interactions » (Assens, 2003, p.58). Ces principes de fonctionnement mettent en évidence la présence de tensions dialectiques propres aux réseaux : entre coopération et compétition ; entre finalité individuelle et finalité collective ; ou encore négociations simples et interactions complexes. Une autre caractéristique ressort. C'est l'inscription dans le temps des relations de réseaux. Le temps permet aux organisations d'apprendre les règles sociales donnant lieu à une stabilisation des relations par la création notamment d'une confiance partagée.

Le temps des réseaux n'est pas linéaire. Les relations en son sein évoluent au fil d'un processus dynamique. Reid, Bussiere et Greenaway (2001) envisagent le développement d'un réseau à travers une approche cyclique prenant en compte trois temps distincts et successifs : la pré-formation ; la formation et l'évaluation. La pré-formation concerne l'origine du réseau, c'est le moment où les organisations identifient des motivations spécifiques pour se mettre en lien. La formation est l'étape où les organisations décident avec qui elles s'associent et les

règles et normes qui vont encadrer la relation et le choix de la structuration du réseau. L'évaluation est la phase permettant d'identifier si le réseau apporte une plus-value. Elle ne détermine pas forcément la fin du réseau. Assens (2003) propose une périodisation du réseau en trois temps également : la création ; l'extension ; et la maturité suivie du déclin. La phase de création ne se fait pas ex-nihilo, elle s'appuie sur un noyau de fondateurs qui entretiennent déjà des relations de collaboration et qui bénéficient d'une légitimité issue de leur réputation. La phase d'extension voit l'élargissement du réseau avec l'arrivée de nouveaux membres. La multiplication des membres nécessite d'accroître la coordination entre eux à travers une formalisation des positions de chacun et du fonctionnement du réseau. Petit à petit, les frontières du réseau se dessinent plus nettement. La troisième phase est celle de la maturité suivie du déclin. Lors de cette phase, le réseau bénéficie d'une forte formalisation avec la stabilisation et l'ancrage de règles. Ces règles doivent nécessairement être respectées pour faire partie du réseau. Ici, le risque est double : soit des membres refusent ces règles et quittent dès lors le réseau remettant en cause la légitimité de l'ensemble ; soit il y a une forte acceptation, alors les membres limitent leurs marges de manœuvre au bénéfice de l'organisation ou des organisations dominantes entraînant le risque du développement d'une organisation pyramidale avec une forte asymétrie des pouvoirs et des résultats.

Afin de permettre la bonne marche du réseau, plusieurs auteurs mettent l'accent sur le rôle d'un acteur ayant une position singulière. Le réseau dynamique, défini par Miles et Snow (1992), s'articule ainsi autour d'un « broker » dont le rôle est de coordonner l'ensemble des membres du réseau. Pour Gould et Fernandez (1989), cette activité de « brokerage » est nécessaire du fait qu'elle facilite les transactions et la circulation des ressources entre les membres qui, sans l'entremise d'un broker, n'entretiendraient pas de lien. Ils affinent le fonctionnement du « broker » en distinguant cinq rôles qu'il peut revêtir : de coordination ; de broker itinérant ; de gatekeeper ; de représentation ; ou de liaison. Jarillo (1988) utilise l'expression de « hub firm », pour définir cet acteur qui est à l'intersection des relations au sein du réseau. Pour cet auteur, ce concept est essentiel car la firme pivot va structurer le réseau et veiller à son fonctionnement.

I.2.3 La logique coopérative

Dans cette partie nous nous concentrons sur la logique coopérative et plus particulièrement sur la question de la coopération entre organisations et non entre individus. Nous mettons en évidence que la coopération ne peut s'appréhender qu'à partir d'un processus. Celui-ci permet l'articulation de tensions inhérentes à la mise en lien des organisations, ce qui implique de leur part un apprentissage.

I.2.3.1 Le processus coopératif

Le mot coopération est constitué du suffixe « co », qui signifie « avec » et de la racine « operari » qui signifie travailler, « operari » descend du mot « opus » qui signifie l'ouvrage, l'œuvre. Coopérer signifie dès lors travailler ensemble pour réaliser une œuvre commune. Pour Defalvard (2000) la coopération inter-organisationnelle recouvre « les actions réalisées ensemble par au moins deux firmes en vue d'atteindre un but commun ». Smith, Carroll et Ashford (1995, p.10) définissent les relations de coopération inter-organisations comme « the process by which individuals, groups, and organizations come together, interact, and form psychological relationships for mutual gain or benefit ». Cette définition permet de spécifier que la coopération comprend une dimension temporelle. Anderson et Narus (1991) précisent cette définition en considérant les relations de coopération inter-organisationnelles, comme un processus dans lequel deux organisations forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de types social, économique, de service et technique, dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel. Plusieurs auteurs (Baudry, 1995 ; Blanchot, 1999 ; Voisin et al., 2000) mettent l'accent sur le caractère indépendant des organisations dans le cas de la coopération inter-organisations. Celle-ci, ne peut être que le résultat d'organisations juridiquement indépendantes. Grima (1999) ajoute que « coopérer signifie laisser une marge de liberté à son partenaire dans la définition des modalités de sa participation ». Ainsi, la coopération inter-organisations implique qu'aucune organisation ne dispose du contrôle total du processus de coopération. La coopération inter-organisations correspond ainsi au processus de création de liens économiques, sociaux, psychologiques établis entre des organisations indépendantes dont l'objectif est d'atteindre un but commun afin d'en retirer des bénéfices mutuels.

La coopération rend dès lors compte de nombreuses situations de liens entre organisations. Ces liens peuvent être soit formels, soit informels. La coopération informelle s'appuie sur des

normes de comportement plutôt que des obligations contractuelles relevant de la coopération formelle (Smith et al., 1995). Ces deux types de coopération ne sont pas exclusifs, à l'inverse, leur imbrication donne lieu à l'institutionnalisation d'une relation de coopération (Ring et Van de Ven, 1994). Cette institutionnalisation résulte de trois interactions entre les relations formelles et informelles de coopération : (i) les relations personnelles complètent de plus en plus les relations formelles inscrites dans des rôles, (ii) l'engagement moral se substitue de plus en plus aux contrats juridiques et (iii) la durée des relations s'étend au-delà du mandat des agents. Cette interaction entre les ressorts formels et informels de la coopération est à terme constitutive de normes. Elle se produit tout au long du processus de structuration de la coopération que Ring et Van de Ven (1994) découpent en trois grandes étapes : les négociations sur les attentes, les engagements pour les réalisations futures et leurs exécutions. Ces trois phases ne déterminent pas le début et la fin d'une coopération car elles peuvent s'entrecroiser en portant sur divers éléments. Cette approche cyclique donne une grande importance à la question de la négociation entre les coopérants, ce qui leur permet de se confronter et de s'ajuster. En conséquence, la coopération ne s'achève jamais mais repose continuellement sur l'équilibre entre les processus formels et informels. Pour ces auteurs, les relations de coopération sont « socially contrived mechanisms for collective action, which are continually shaped and restructured by actions and symbolic interpretations of the parties involved » (Ring et Van de Ven, 1994, p.96).

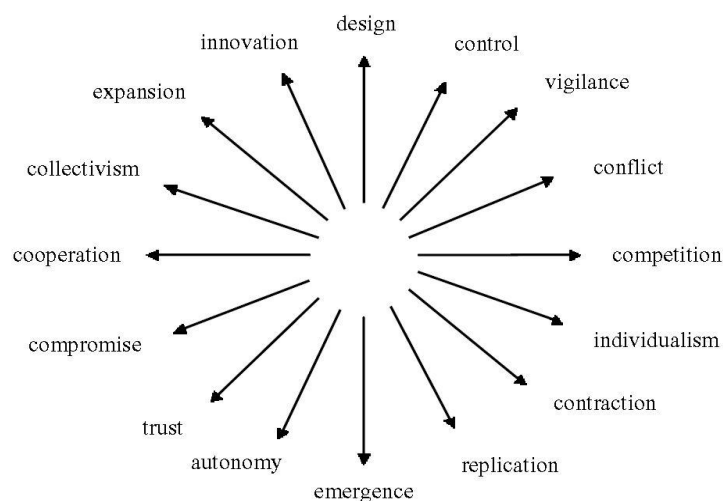
1.2.3.2 La coopération : nœud de tensions

Dameron (2004) appréhende la coopération en fonction de deux modalités : communautaire et complémentaire. La coopération communautaire repose sur la ressemblance des coopérants. Dans cette modalité, la coopération se construit dans la notion de groupe. Le groupe est caractérisé par la poursuite de buts communs dans lesquels se fondent les intérêts individuels. En revanche, la coopération complémentaire repose sur la différenciation des coopérants et la recherche de ressources complémentaires. Dans ce cas, la coopération s'appuie sur un calcul individuel dans la relation à autrui. La réunion des coopérants s'établit dans le partage d'une tâche commune. Ainsi, dans un cas, l'individualité se noie dans le collectif tandis que dans un autre, le collectif est tributaire de l'articulation fonctionnelle des individualités. Néanmoins, ces deux modalités de la coopération ne sont pas exclusives, à l'inverse, elles entretiennent des liens récursifs de structuration (Dameron, 2005). Au cours du processus de coopération, ces deux modalités vont entrer en dialogue et s'influencer l'une

l'autre. Ainsi, cette opposition première de la finalité, entre l'articulation des intérêts individuels et le partage d'objectifs, ou de la nature de l'interdépendance, entre division du travail et appartenance au groupe, s'efface au profit d'une relation complexe d'interdépendance.

Dans la même logique, pour Rond et Bouchkhi (2004), la coopération inter-organisationnelle est le cœur de tensions dialectiques. Ils en dénombrent huit (cf. schéma n°2 ci-dessous). La coopération est intrinsèquement hétérogène au sens où elle est caractérisée par ces oppositions. Il résulte de ces tensions le développement de mouvements à travers la création de nouveaux arrangements entre les coopérants. Cependant, le mouvement créé peut engendrer le renforcement de la coopération ou à l'inverse son délitement. Ainsi envisagée, la coopération est une construction sociale qui n'est, par conséquent, ni donnée, ni linéaire, ou bien inscrite par avance (Doz, 1996).

Schéma n°2 : Les tensions dialectiques de la coopération



Source : Rond et Bouchikhi, 2004, adapté de Bouchikhi, 1998

I.2.3.3 L'apprentissage de la coopération

Dans ce système social, la question de l'apprentissage est importante. Pour Doz (1996) la capacité d'apprentissage est centrale parce qu'elle est un déterminant du processus de structuration de la coopération. Cet auteur envisage l'apprentissage comme un processus endogène qui se structure chemin faisant. S'il y a absence d'apprentissage de la part des organisations, il ne peut pas y avoir de coopération. Dans le même sens, pour Hatchuel (1996)

coopérer est un processus collectif qui doit être inventé et compris afin d'aboutir à une définition partagée du travail de chacun. La coopération implique la mise en interaction des partenaires reposant sur la réciprocité des rapports qui s'appuie sur la capacité d'apprentissage. La coopération se construit à travers des apprentissages croisés, c'est-à-dire des apprentissages stimulés, perturbés ou nourris par les apprentissages des autres et inversement (Hatchuel, 1996). Les apprentissages résultent des influences mutuelles que les coopérants ont l'un sur l'autre (Dameron, 2005).

L'apprentissage va contribuer à structurer la coopération. Ainsi, pour Hatchuel (1996) la division du travail entre les coopérants résulte de l'exploration des modes de coopération possibles. Envisager les possibilités de coopération va permettre aux partenaires d'identifier leur modalité d'articulation par rapport à leurs finalités, leurs compétences, leurs moyens ou encore leurs capacités.

I.2.4 Articulation des trois logiques de coordination

Au vu des présentations de chacune des trois logiques de coordination au sein des réseaux territoriaux d'organisations, il apparaît qu'elles partagent des similitudes, mais également, elles permettent de focaliser l'intérêt du chercheur sur des facettes différentes de la coordination.

En termes de similitudes, ces trois logiques donnent un rôle important à la dimension temporelle. La coordination entre différents acteurs implique de s'intéresser à un processus non linéaire au cours duquel elle se construit. Un second élément de convergence concerne la nécessaire prise en compte de dimensions socio-économique et non seulement économiques, afin de comprendre les relations qui s'établissent.

La logique territoriale focalise l'attention sur une coordination qui s'effectue sous une contrainte de dimension physique, les liens étant tissés entre des acteurs qui occupent un même espace géographique. Cependant, cette contrainte est également créatrice d'éléments permettant la coordination car elle est potentiellement porteuse d'une figuration partagée à partir d'éléments matériels, symboliques et conventionnels. Ainsi, la coordination territoriale va s'appuyer et développer cette figuration commune du territoire afin de se saisir des ressources potentielles, en présence ou à créer.

La logique résiliaire comporte une proximité avec la logique territoriale. Ces deux logiques se rejoignent autour de l'importance des notions de coordination et de ressources. Pour Jones,

Hesterly et Borgatti (1997) les différentes recherches sur les réseaux se rejoignent autour de ces deux dimensions clés. Néanmoins, dans les approches par le réseau, la notion d'actif est généralement privilégiée au profit de celle de ressources. La distinction principale réside, à travers les travaux de Jones, Hesterly et Borgatti (1997), sur le fait qu'avec la notion d'actifs l'accent est moins mis sur leur nature, à l'inverse des ressources, mais sur la manière dont les actifs articulent les relations entre les organisations. Pour Colletis et Pecqueur (1996) ces deux notions représentent un continuum, où les ressources sont des facteurs à révéler, à exploiter ou à organiser tandis que les actifs sont des facteurs en activité, c'est-à-dire déjà exploités par les acteurs. L'apport de la logique résiliaire réside dans l'importance apportée à un acteur particulier afin de permettre la mise en lien de plusieurs acteurs pour capter les ressources.

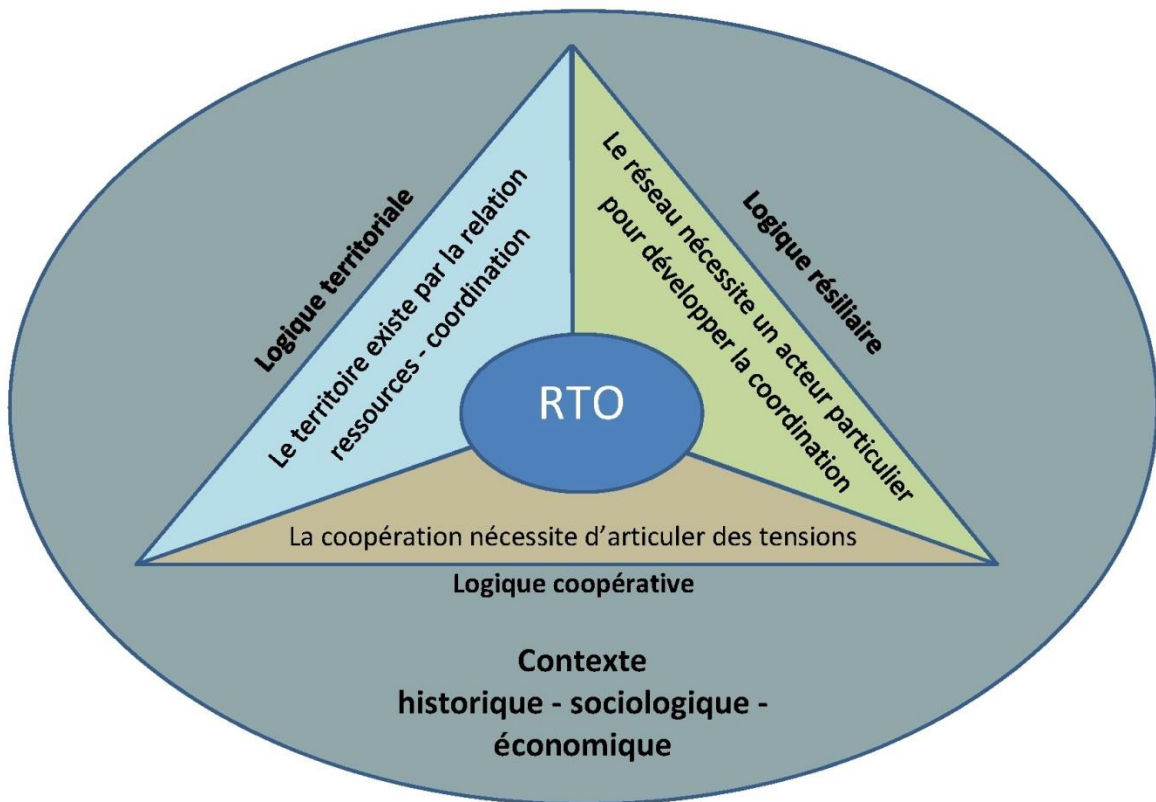
La logique coopérative se distingue des deux précédentes en tant qu'elle met l'accent sur la question de l'apprentissage des relations de coopération. Cet apprentissage est rendu nécessaire par la confrontation des intérêts des acteurs. Ainsi, le processus de coopération implique que les acteurs échangent, négocient, afin d'articuler les tensions dialectiques dans le but de trouver un équilibre entre les intérêts individuels et les intérêts collectifs.

Ainsi, les réseaux territoriaux d'organisations peuvent être définis à travers quatre dimensions :

- Ils sont historico-socio-économiquement situés ;
- Ils représentent un mode de coordination nécessaire pour capter et révéler les ressources présentes sur un territoire ;
- Un acteur, individuel ou collectif, joue régulièrement un rôle central pour permettre la coordination du collectif ;
- Ils permettent d'articuler des tensions entre les acteurs du territoire

Le schéma n°3 ci-dessous représente les réseaux territoriaux d'organisations à travers ces quatre dimensions.

Schéma n°3 : La coordination sein des RTO :



I.3 Gouvernance, pilotage et management des Réseaux Territoriaux d'Organisations

Après nous être intéressé dans la première section aux analyses dominantes dans le champ de la production au sein des réseaux territoriaux d'organisations, puis aux ressorts de la coordination au sein de cette forme organisationnelle, nous changeons une nouvelle fois de niveau d'analyse pour, dans cette troisième et dernière section, nous focaliser sur le fonctionnement de ces organisations. Afin d'ouvrir la boîte noire que constitue les réseaux territoriaux d'organisations, nous nous intéressons ici à leur gouvernance, à leur pilotage et à l'organisation des projets collectifs. Ces trois éléments donnent à voir la manière dont les réseaux territoriaux d'organisations fonctionnent.

I.3.1 Gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations

Nous nous intéressons dans un premier temps à déterminer les caractéristiques de la gouvernance propres à ces formes organisationnelles pour par la suite, en identifier différents types.

I.3.1.1 Définir la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations

Un réseau territorial d'organisations s'apparente à une organisation collaborative décentralisée (Gomez, 2009) ou encore à une méta-organisation (Arhne et Brunsson, 2005). Considérer les réseaux territoriaux d'organisations sous cette forme invite à porter l'attention sur les modalités ayant un impact sur la manière dont les décisions peuvent être prises en son sein. Une méta-organisation est une organisation dont les membres sont eux-mêmes des organisations. Arhne et Brunsson (2005) montrent que les méta-organisations ont pour caractéristique d'être généralement bien plus dépendantes de leurs membres que leurs membres le sont d'elles. Cette situation résulte du fait que leurs ressources propres sont en général bien moindres que les ressources de leurs membres. Les méta-organisations ont aussi une autorité sur leurs membres plus faibles que celle des organisations sur leurs salariés. Une organisation a en effet moins de contraintes pour quitter la méta-organisation que les salariés à quitter leur organisation. Néanmoins, les méta-organisations se retrouvent dans la situation de prendre des décisions pour leurs membres alors qu'elles reçoivent leurs directives de leurs membres (Jameux, 2004). En conséquence, la prise de décision ne se fait pas par l'autorité, comme au sein d'une hiérarchie, ou par les prix, comme sur un marché, mais par des principes de coordination propres. Mendez et Bardet (2009) ont mis en évidence que les RTO font face à plusieurs difficultés : il y a une forte hétérogénéité des membres ; elles sont des organisations déficitaires en moyens techniques, financiers et humains pour participer à des projets collectifs ; ils font face à des comportements individualistes ; et, ils portent le risque d'une polarisation ou d'un captage des ressources par un nombre limité d'organisations. Les difficultés mises en lumière par Mendez et Bardet complètent celles énoncées par Arhne et Brunsson.

Pour pallier ces difficultés, le réseau territorial d'organisations endosse une fonction de méta-manageur qui se décline en trois rôles (Alberti, 2001) : d'architecte social ; de promoteur ; de coordinateur. Le rôle d'architecte social réside dans la capacité à ordonner le réseau territorial d'organisations en analysant et intégrant les diverses demandes émergeant des membres. Le rôle de promoteur consiste à représenter le réseau territorial d'organisations. Le rôle de

coordinateur a pour fonction la traduction des stratégies collectives dans les plans actuels et le suivi de leur réalisation. Pour remplir sa fonction de méta-manager, la gouvernance du RTO prend un rôle indéniable. La mise en place d'une gouvernance adéquate peut permettre de construire une vision commune permettant à chaque organisation de s'engager dans le processus de coopération (Mendez et Bardet, 2009) et ainsi au RTO d'accomplir sa fonction. La gouvernance apparaît ainsi comme déterminante pour garantir à la fois la stabilité, la compétitivité et la survie du réseau (Alberti, 2001). Le mode de gouvernance doit assurer le fonctionnement du réseau mais au-delà, c'est la question de la performance même du réseau qui est en jeu. Pour Bocquet et Mothe (2009), celle-ci réside dans la mise en place d'une gouvernance forte, c'est-à-dire d'une gouvernance à même de prendre des décisions acceptées par ses membres, seule à même de créer une véritable dynamique collective permettant d'aboutir à une performance à plusieurs niveaux : collective correspondant à la performance du réseau ; individuelle concernant chaque membre du réseau ; et territoriale (Bocquet et al., 2009).

1.3.1.2 Typologies de la gouvernance

Afin de remplir leurs rôles, Alberti (2001) met l'accent sur la nécessité pour les RTO de se doter d'une structure formelle de gouvernance permettant de réguler la coordination entre les membres. Pour Fréry (2007), en l'absence d'une gouvernance formelle, un RTO risque de se déliter au profit d'une coordination par le marché. Il apparaît dès lors, nécessaire que les RTO se dotent d'une structure formelle de gouvernance visant à « déterminer les conditions de délégation de la prise de décision » (Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007, p.166), élément déterminant afin de satisfaire au besoin de légitimité permettant de faire accepter plus facilement les décisions collectives. A partir de la définition de Jones, Hesterly et Borghatti (1997), Elhinger, Perret et Chabaud (2007) considèrent la gouvernance en réseau comme une « forme de régulation hybride, entre le marchand et le non-marchand, caractérisée par des mécanismes de régulation autres qu'économiques » (2007, p.157). La gouvernance en réseau repose ainsi sur un mode de régulation économique et social où les relations informelles entre les membres sont élevées. Elle est « un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement » (Gilly et Wallet, 2001, cité et traduit par Mendez et Mercier, 2006, p.257).

La gouvernance peut prendre plusieurs aspects. Mendez et Mercier (2006), à la suite de Gilly et Wallet (2001), déterminent une typologie distinguant trois modes : gouvernance privée ; gouvernance privée collective ; gouvernance publique. La gouvernance privée ne nécessite pas de structure formelle. Ici, les acteurs privés pilotent les dispositifs de coordination, il y a une dissymétrie des pouvoirs. La gouvernance privée collective, repose sur une structure formelle qui regroupe l'ensemble des opérateurs privés. La gouvernance publique repose sur le rôle moteur des institutions publiques dans la coordination des dispositifs locaux. Cette typologie s'attache à la nature des acteurs de la gouvernance. Ehlinger, Perret et Chabaud (2007) proposent quant à eux une typologie s'appuyant sur le poids d'un acteur ou d'un ensemble d'acteurs au sein de la gouvernance. Ils identifient trois idéaux-types de la gouvernance : par la firme focale ; associative ; territoriale. La gouvernance par la firme focale est caractérisée par une asymétrie des pouvoirs au profit d'une entreprise. La gouvernance associative repose sur un groupe d'organisations au référentiel proche qui mène le réseau. Ceci implique une forte synergie au sein du réseau mais il y a un risque d'homogénéisation des membres pouvant donner lieu à l'émergence de freins au changement. La gouvernance territoriale est composée d'organisations privées et d'organismes publics. En général, l'accent est mis sur l'innovation et le transfert de connaissances entre les membres. Cette gouvernance est la plus complexe à mettre en œuvre car elle implique la participation d'organisations hétérogènes et l'explicitation des objectifs poursuivis par chacun des membres. Elle repose sur une distribution des pouvoirs relativement équilibrée.

Ces idéaux types de gouvernance ne sont pas exclusifs. Au cours de sa trajectoire un RTO peut voir sa gouvernance évoluer d'un type à un autre. Ainsi, souvent, les RTO se caractérisent par des structures de gouvernance « mix » (Mendez et Mercier, 2006) coexistant à certains moments. Ce « mix » s'appuie sur les ressources spécifiques qui résultent d'un arrangement singulier propre au RTO en fonction de son histoire, de ses acteurs et des trajectoires suivies (Mendez, 2005). Ainsi la gouvernance entend s'appréhender en dynamique, et non en statique, (Jones et al., 1997 ; Chabault, 2009) et en fonction de contingences internes et externes (Alberti, 2001).

I.3.2 Un pilotage spécifique

La gouvernance concerne le processus de prise de décision, avec la notion de pilotage, l'accent est mis sur la gestion de la décision c'est-à-dire sur la manière dont les décisions vont être mises en œuvre. Nous nous intéressons dans un premier temps au modèle de pilotage pour dans un second temps, nous centrer sur la spécificité du pilotage au sein des réseaux.

I.3.2.1 Du pilotage au modèle de pilotage

Les termes « gouvernance » et « pilotage » partagent la même origine épistémologique avec le mot d'origine grec « kyberne » qui signifie « gouvernail ». Le gouvernail est un ensemble de trois pièces permettant de diriger un navire. Dès lors par analogie, gouverner et piloter ont pour objet de diriger, au sens d'amener dans une direction voulue, une organisation. Cependant, une distinction s'opère entre ces deux termes en tant que la gouvernance est relative au processus par lequel les décisions sont prises, tandis que le pilotage fait référence à la manière dont la stratégie est mise en œuvre afin de répondre aux objectifs définis. Fen Chong (2009, p.129) définit le pilotage comme « un sous-ensemble du système de gouvernance [qui] renvoie aux « fonctions de gestion de la décision » telles que définies par Fama & Jensen (1983). Le pilotage consiste à mettre en œuvre, à partir des objectifs généraux définis par les structures de gouvernance, la stratégie à différents niveaux de l'organisation et à promouvoir le retour d'expérience nécessaire à l'évolution de la stratégie ». Fama et Jensen (1983) distinguent quatre phases dans le processus de décision : l'initiative, la ratification, la mise en œuvre et le contrôle. Les phases « d'initiative » et « de mise en œuvre » relèvent de la fonction de gestion de la décision, tandis que les phases « de ratification » et « de surveillance » relèvent de la fonction de contrôle. Suivant cette logique, les fonctions de gestion de la décision relèvent du pilotage alors que les fonctions de contrôle relèvent de la gouvernance. Ainsi, selon Fen Chong (2009) le pilotage constitue un point d'articulation entre les objectifs et les réalisations d'une organisation.

Acquier (2007) propose un modèle de pilotage reposant sur trois dimensions : un modèle de performance, des objets d'action et des dispositifs. Avec ce concept de « modèle de pilotage », il entend « fournir un cadre simple permettant de modéliser une action gestionnaire » (Acquier, 2007, p.132). La dimension « modèle de performance » renvoie aux objectifs de l'action. C'est la question du sens de l'action qui est ici soulevée. « Un modèle de performance constitue donc un ensemble de principes normatifs généraux qui structurent

l'action managériale » (Op. Cit., p.133). Le sens des actions recherché s'incarne dans des objets d'action. Cette seconde dimension « renvoie à un ensemble d'objets sur lesquels les acteurs se proposent d'agir afin de répondre aux enjeux soulevés par le modèle de performance » (Op. Cit.). Avec cette dimension, sont identifiés les objets et les espaces d'actions sur lesquels les acteurs souhaitent intervenir. La troisième dimension, les dispositifs, est définie « comme un ensemble d'outils, d'expertises et de figures d'acteurs associées » (Op. Cit., p.134). Ces trois dimensions sont en interrelation et permettent de définir le modèle de pilotage. La première dimension répond au « pourquoi » un pilotage, la seconde au « quoi » et la troisième au « comment ». Chacune de ces dimensions s'ajustent par rapport aux deux autres afin de potentiellement stabiliser le modèle de pilotage.

1.3.2.2 Le pilotage des réseaux territoriaux d'organisations

Pour Josserand (2007) le pilotage des réseaux a pour rôle de développer la coopération. Pour cet auteur, le pilote se retrouve dans une situation où il doit émettre une injonction paradoxale. Cette dernière résulte du fait qu'il doit satisfaire les objectifs des membres et prendre en compte l'incertitude inhérente au résultat de la coopération. Ainsi le pilotage consiste à trouver l'équilibre coopératif.

Une difficulté importante et inhérente au pilotage des RTO résulte de leur nature même et du fait qu'ils sont composés d'un ensemble d'acteurs. La coopération peut être rendue plus difficile en fonction du nombre et de l'hétérogénéité des membres. Nous avons pu le voir au sujet de la gouvernance, cette pluralité des parties prenantes entraîne des difficultés dans la prise de décision. Il en est de même en ce qui concerne le pilotage, avec une difficulté à déterminer la stratégie, les moyens mis en œuvre et l'évaluation des résultats, du fait que chacune des parties prenantes a des objectifs propres. Cette situation est d'autant plus forte au sein des RTO pour lesquels les pouvoirs publics ont un rôle important, notamment à travers le financement des actions, du fait de leur prégnance dans la détermination des dispositifs de contrôle (Loubaresse, 2011). Ainsi, au sein de ces structures, la détermination d'un modèle de pilotage formel peut être appréhendée par les acteurs en charge du pilotage comme un moyen de contrôle externe (Fen Chong, 2009). Ainsi, la question de la construction collective des moyens de pilotage se pose de manière forte afin de pouvoir développer leur acceptation.

La question du pilotage renvoie à la question de l'évaluation de la performance des réseaux territoriaux d'organisations afin de pouvoir identifier leur rôle. Fen Chong (2009), à partir des

travaux d'Ernult⁴, propose une définition de la performance au sein des RTO à partir de cinq caractéristiques : elle est relative au contexte concurrentiel et organisationnel ; elle est construite transversalement et globalement entre métiers et compétences distinctes ; elle n'existe que si on peut la mesurer ; elle prend en compte les objectifs des constituants des RTO et des parties prenantes externes ; elle résulte de l'imbrication de plusieurs niveaux de performance, Provan et Milward (2001) distinguent le niveau des membres, celui du réseau entier et celui de la « communauté ». Dès lors la performance ne se détermine pas de manière ex-nihilo mais résulte à l'inverse d'une construction visant à articuler plusieurs dimensions.

Une tension peut émerger dans la détermination de la performance entre, d'une part la performance collective au niveau du réseau et d'autre part, la performance individuelle, au niveau de chacun des membres du réseau (Kenis et Provan, 2006), ces deux niveaux pouvant jouer dans des sens contraires.

Du fait de ces difficultés à déterminer des critères de performance, plusieurs travaux (Poissonnier et Godener, 2009 ; Fen Chong, 2009) ont mis en évidence qu'au sein des RTO de type Pôle de Compétitivité, la fonction de pilotage était faiblement formalisée avec une utilisation très faible de tableaux de bord. Devant cette difficulté à établir un modèle de pilotage formel s'appuyant sur des indicateurs chiffrés de l'évaluation de la performance Fen Chong (2007) propose de développer une évaluation cherchant à mettre en lumière les liens de causalité opérant dans les activités du RTO. L'objet du pilotage ne serait ainsi pas de contrôler l'activité mais de comprendre la nature des processus en œuvre.

I.3.3 Une gestion des projets collectifs

Le management des ressources humaines va jouer un rôle important afin de permettre la mise en place des projets collectifs au sein d'un réseau territorial d'organisations. Nous commençons par identifier les difficultés liées aux projets collectifs pour ensuite présenter les pratiques de management des ressources humaines.

⁴ Ernult, J. (2005), « Le pilotage de la performance », *Cahiers du Ceren*, N°10, pp.6–23

1.3.3.1 Des difficultés liées à la gestion des ressources humaines

Au sein des projets collectifs, des salariés d'organisations différentes sont amenés à travailler ensemble. Or, il est possible de relever plusieurs difficultés inhérentes à cette situation. Les organisations membres du réseau territorial d'organisations font partie de champs organisationnels différents (Mendez et Bardet, 2009), relèvent de paradigmes technologiques distincts (Gadille et Pelissier, 2009), ou encore ont des modes de travail différents, ce qui implique que les salariés de ces organisations ne relèvent pas des mêmes logiques de travail. D'une manière générale, les collaborateurs relèvent de modèles de gestion des ressources humaines différents, au sens de Pichault et Nizet (2000), c'est-à-dire travaillent pour des organisations ayant des pratiques de ressources humaines différentes. Ces pratiques font référence au rapport à la hiérarchie, telle personne aura l'habitude de bénéficier d'une grande autonomie tandis que telle autre non ; à la gestion des compétences ; au système d'incitation – rétribution..., ce qui peut conduire à des difficultés dans la réalisation du projet. La question du management des ressources humaines apparaît dès lors comme incontournable.

Le réseau territorial d'organisations se positionne ainsi comme un nouvel espace où les questions de GRH se posent. Il modifie le rapport à la gestion des ressources humaines. Il n'intervient pas dans un rôle d'encadrant des ressources humaines, rôle du ressort de l'organisation, mais dans un rôle de management (Gosset et Laurence, 2005). Ne disposant pas de l'autorité hiérarchique traditionnelle de l'organisation sur les membres du projet, les méta-organisations se retrouvent dans la position d'organiser, de manager les projets collaboratifs. La relation d'emploi traditionnelle est ainsi remise en cause par « le passage d'une réflexion centrée sur les composants d'un système à celle portant sur les liens et interactions portant entre ces éléments » (Picq 2005, p. 24, cité par Defélix, Colle et Rapiau, 2008). A partir de là, il se fait jour un nouvel espace de la gestion des ressources humaines, celui de la gestion de la coopération. A travers la mise en place des projets collectifs, il va être possible pour les membres du réseau territorial d'organisations de confronter leurs intérêts et de déterminer des règles pour travailler ensemble. Pour Bossard-Préchoux et Bréchet (2009) les projets vont permettre aux réseaux territoriaux d'organisations de se développer en les dotant de règles de fonctionnement. L'action collective au sein d'un projet va permettre un apprentissage collectif permettant d'envisager par la suite d'autres projets collaboratifs (Bossard-Préchoux et Bréchet, 2009).

Comme pour l'élaboration de la gouvernance, les projets collectifs vont permettre à la fois la confrontation des intérêts de chacun et la construction de règles pour travailler ensemble. Le

niveau de la gouvernance concerne la dimension stratégique du réseau, tandis que le niveau du projet collectif concerne sa dimension opérationnelle.

1.3.3.2 Une gestion des ressources humaines diversifiée

À partir de l'étude d'expérience de ressources humaines mise en place dans douze réseaux territoriaux d'organisations Calamel, Defélix, Mazzilli et Retour (2011) montrent l'existence d'une diversité des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) au sein des pôles. Parmi ces pratiques, il y a des actions d'accompagnement, de formation, de cartographie, de gestion des compétences, de valorisation des métiers... Ces auteurs proposent de les distinguer en fonction de leur temporalité et de leur niveau d'intervention. La temporalité des pratiques concerne la période qui va de leur mise en place jusqu'à l'obtention des premiers résultats. Ils en distinguent trois : court, moyen et long terme. Ils distinguent cinq niveaux d'intervention (Cf. Tableau n°3).

Tableau n°3 : Les cinq niveaux d'intervention de la GRH au sein des RTO.

Au-delà du pôle	Dispositifs RH débordant le périmètre du pôle pour concerner le territoire, la Région, le pays.
L'ensemble du pôle	Dispositifs RH structurants et concernant tous les adhérents.
Projet collaboratif	Support pour constituer et/ou manager un projet inter-adhérents.
Plusieurs organisations adhérentes en même temps	Prestations de GRH mutualisées
Une seule organisation adhérente à la fois	Services RH à l'adhérent

Source : Calamel, Defélix, Mazzilli et Retour, 2011.

Pour Colle, Culié, Defélix, Hatt et Rapiou (2009), les pratiques de GRH au sein des RTO font face à une tension entre isomorphisme et contingence. L'isomorphisme des pratiques résulte de trois types de pressions : coercitives, les pouvoirs publics orientant les pratiques en conditionnant leur soutien à la réalisation de certaines ; normatives, différents acteurs, notamment publics, édictent des normes de comportement acceptables en termes de GRH ; mimétiques, par étalonnage, un RTO peut chercher à appliquer les « bonnes pratiques » d'un

autre RTO. Ces pressions font que les RTO ont recours aux mêmes types de pratiques de GRH. Néanmoins, les auteurs montrent qu'il existe une diversité dans la mise en place de ces pratiques. Cette diversité est fonction de différents facteurs de contingence dont le secteur d'activité, les antécédents de coopération, la taille des organisations adhérentes ou le mode de gouvernance. Calamel et Mazzilli (2010) expliquent cette diversité à travers une approche contextualiste. En s'intéressant à l'interaction entre le contenu des actions de GRH, le contexte interne et externe dans lequel ces actions sont menées et le processus d'agencement des acteurs concernés, elles mettent en évidence le caractère spécifique et propre à chaque RTO dans la mise en place d'une GRH.

Synthèse du chapitre I

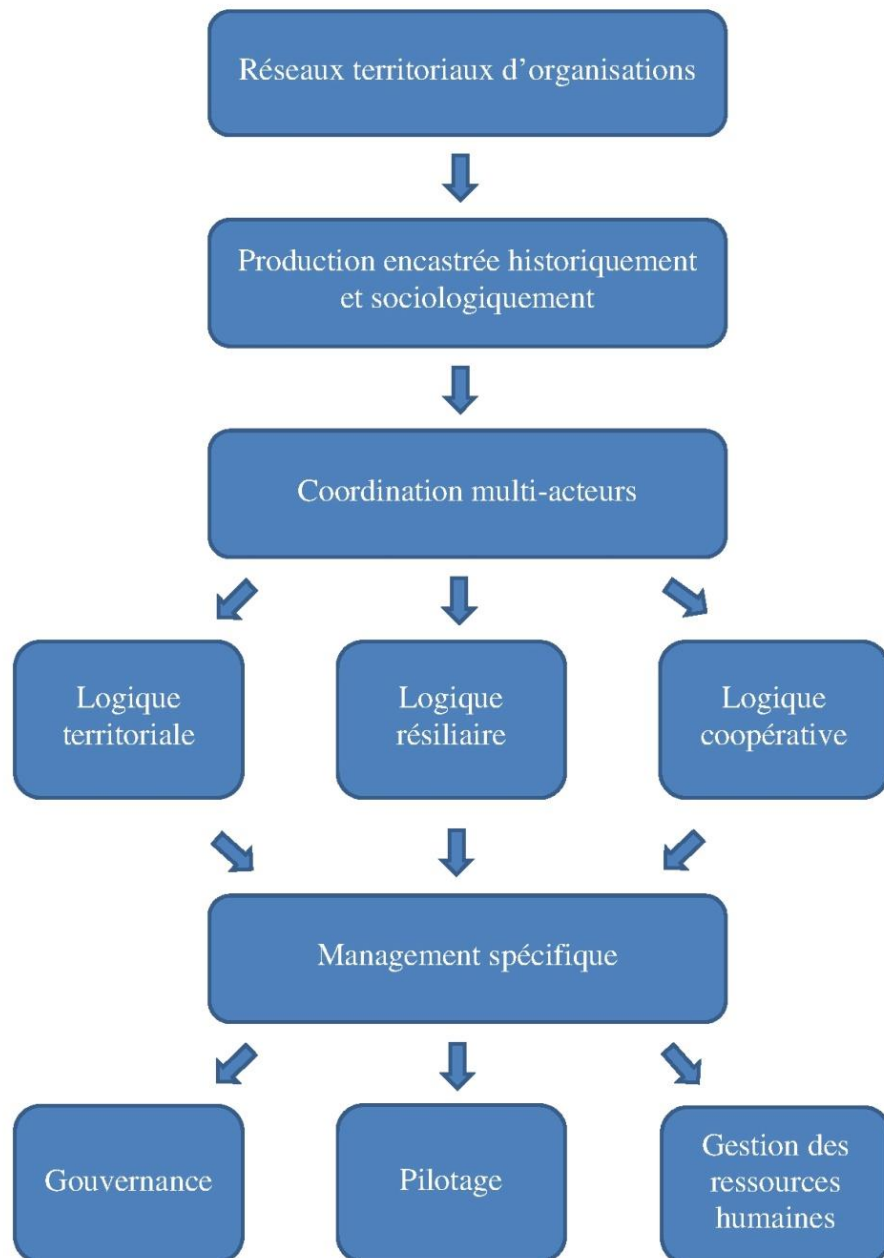
Au terme de ce premier chapitre nous avons défini le concept de « réseau territorial d'organisations ». Dans la première section, nous nous sommes intéressés aux caractéristiques de cette forme organisationnelle dans sa globalité. Nous avons montré que ce concept regroupe plusieurs types d'organisations observables empiriquement qui ont pour dénominateur commun d'encadrer la production dans les logiques sociales et historiques des territoires sur lesquels elle a lieu.

Dans la seconde section, nous avons focalisé notre attention sur la question de la coordination entre les membres d'un même réseau territorial d'organisations. Cette question est centrale dans la compréhension du fonctionnement de cette forme organisationnelle au sens où la coordination a pour spécificité d'être construite à partir de l'articulation de trois logiques de coordination : la logique territoriale, la logique résiliaire et la logique coopérative.

Dans la troisième section, nous avons analysé les caractéristiques de management de ces formes organisationnelles en nous intéressant à leur mode gouvernance, à leur pilotage et à la gestion des ressources humaines. Ces trois espaces imbriqués permettent de caractériser le fonctionnement de cette forme organisationnelle.

Le schéma ci-après rend compte de l'enchaînement de notre raisonnement au sein de ce chapitre.

Schéma n°4 : Conceptualisation des réseaux territoriaux d'organisations



- Chapitre 2 -

Comprendre la construction de la coopération au sein des RTO

par un cadre théorique hybride :

Économie de la Proximité & Sociologie de la Traduction

<i>Introduction</i>	60
<i>II.1 L'Économie de la Proximité</i>	60
II.1.1 L'objet de l'Économie de la Proximité	61
II.1.2 Les différentes proximités	62
II.1.2.1 La proximité géographique	62
II.1.2.2 La proximité organisée	63
II.1.2.3 Les institutions dans la proximité organisée	65
II.1.2.4 Le croisement des proximités géographique et organisée	66
II.1.2.5 La segmentation de la proximité organisée	67
II.1.3 L'Économie de la Proximité et les réseaux territoriaux d'organisations	69
<i>II.2 La Sociologie de la Traduction</i>	70
II.2.1 Objet de la Sociologie de la Traduction	71
II.2.2 Les principaux concepts de la Sociologie de la Traduction	72
II.2.2.1 Le réseau	72
II.2.2.2 Les actants	73
II.2.2.3 La traduction	74
II.2.2.4 La controverse	76
II.2.3 La Sociologie de la Traduction et les Réseaux Territoriaux d'Organisations	77
<i>II.3 Problématique de recherche et cadre d'analyse</i>	78
II.3.1 Complémentarité des deux théories	78
II.3.1.1 La place du contexte	78
II.3.1.2 La place des institutions	80
II.3.2 Problématique et cadre d'analyse	82
II.3.2.1 Notre problématique	82
II.3.2.2 Nos dimensions d'analyse	83
<i>Synthèse du chapitre II</i>	85

Introduction

Notre premier chapitre a mis en lumière l'intérêt d'étudier les réseaux territoriaux d'organisations du fait de la particularité de leur management dont le but est de développer la coordination entre les organisations les constituant. Dans ce second chapitre, l'attention va être portée sur l'outillage théorique qui doit nous permettre de pénétrer dans ce type de forme organisationnelle afin d'en comprendre les mécanismes.

Nous avons choisi de construire notre cadre d'analyse théorique à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction. L'intérêt pour l'approche par l'Économie de la Proximité réside dans l'intérêt porté par cette théorie aux questions relatives au territoire. Avec cette théorie, le territoire est appréhendé comme une notion centrale pour comprendre la coordination d'acteurs présents sur un même espace géographique. Cependant, nous la trouvons limitée, comme nous l'expliquons dans ce chapitre, dans sa capacité à expliquer des phénomènes en train de se dérouler. C'est pourquoi nous avons choisi de l'associer à la Sociologie de la Traduction. L'intérêt de cette dernière réside dans sa capacité à mettre en lumière les mécanismes à l'œuvre dans la création d'un phénomène. Ainsi, notre cadre théorique hybride, associant la Sociologie de la Traduction et l'Économie de la Proximité, doit nous permettre d'identifier les mécanismes de création de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations.

Ce chapitre est construit autour de trois sections. Les deux premières visent à présenter les deux théories sur lesquelles nous nous appuyons. Elles sont construites sous le même format afin de faciliter leur mise en regard. Nous commençons par exposer les principes de l'Économie de la Proximité puis dans la seconde section ceux de la Sociologie de la Traduction. Avec la troisième section, nous exposons notre problématique et notre cadre d'analyse théorique.

II.1 L'Économie de la Proximité

Pour l'École Française de la Proximité, la coordination des acteurs se fait par le truchement de la proximité. La proximité permet de discriminer les éléments en fonction d'un jugement relatif en tant qu'elle permet de définir ce qui est « près de » et ce qui est « loin de » (Rallet et Torre, 2004 ; Talbot, 2008). Afin de rendre compte des théories de cette école, nous présentons dans un premier temps l'objet de cette théorie. Ensuite nous définissons les

différentes proximités qui constituent les concepts phares de cette approche. Enfin, nous terminons en mettant en lumière l'intérêt d'une telle approche pour analyser les réseaux territoriaux d'organisations.

II.1.1 L'objet de l'Économie de la Proximité

Le courant de l'Économie de la Proximité s'est structuré au début des années 1990 sous l'impulsion du groupe « Dynamiques de proximité », groupe composé d'économistes, de sociologues et de géographes principalement. Le postulat de départ est de considérer l'espace géographique comme une variable endogène influençant les dynamiques productives. Ainsi, les systèmes productifs n'interagissent pas de la même manière suivant l'espace sur lequel ils sont présents, l'espace n'étant pas neutre. À travers le concept de proximité, positionné au carrefour de l'économie spatiale et de l'économie industrielle (Rallet et Torre, 1995 ; Pecqueur et Zimmerman, 2004), le groupe entend mettre en évidence les convergences et les cohérences existantes entre les diverses approches théoriques de l'espace, comme celles des districts industriels ou des clusters. Afin d'endogénéiser la variable spatiale, les auteurs invitent à s'intéresser à la question de la création des ressources et non pas à celle de leur allocation. Partir de ce point permet d'identifier les mécanismes spécifiques à l'œuvre au sein de chaque espace productif dans la constitution des ressources. Cette approche renvoie dès lors « au cadre contextuel du local compris comme celui d'une économie non pas fermée mais limitée dans son étendue et dans sa relation avec l'extérieur » (Pecqueur et Zimmermann, 2004, p.17).

Ce cadre contextuel comporte différentes dimensions de nature géographique, économique ou sociale qui impactent les relations économiques au sein des espaces productifs. Ainsi, les relations économiques s'appréhendent à travers l'ensemble des relations entretenues entre les différents éléments au-delà des relations de marché. L'espace apparaît dès lors comme un mésosystème abstrait (Pecqueur et Zimmermann, 2004) à partir duquel la production économique est envisagée à travers la dialectique local – global. L'organisation singulière que constitue le territoire apparaît en conséquence comme une modalité locale d'adaptation au global (Pecqueur, 2007). En d'autres termes, la prise en compte de la dimension territoriale n'implique pas un renfermement sur le local mais à l'inverse l'intégration des phénomènes globaux.

Après avoir présenté l'objet de l'Économie de la Proximité nous allons désormais définir les différentes proximités sur lesquelles cette théorie s'appuie.

II.1.2 Les différentes proximités

L'Économie de la Proximité identifie plusieurs formes de proximité. Cependant, il y a des différences dans la manière de les concevoir et de les articuler. Nous commençons par présenter les trois proximités « historiques » que sont les proximités géographique, organisée et institutionnelle. Ensuite nous présentons les effets du croisement des proximités géographique et organisée. Nous terminons en précisant la définition de la proximité organisée en identifiant les différentes proximités à l'œuvre en son sein.

II.1.2.1 La proximité géographique

La proximité géographique, aussi nommée proximité spatiale ou physique, est la forme la plus intuitive de proximité. C'est à partir de son recours que les conditions objectives de localisation sont abordées (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Cette proximité « traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations...) pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement » (Rallet et Torre, 2004, p26). Elle exprime « la séparation dans l'espace et des liens évalués en termes de distance » (Gilly et Torre, 2000, p.12). Elle rend compte dès lors de deux aspects. L'un est physique, comme la nature topographique du terrain. Par exemple, le franchissement d'une même distance kilométrique n'a pas le même coût s'il est effectué en plaine ou en milieu montagneux. Le second aspect est d'ordre social. L'existence d'infrastructures de communication (train, route...) permet de modifier le coût de franchissement d'une distance kilométrique, permettant dès lors de rendre plus proche ce qui est en kilomètres plus loin. À ces deux aspects, s'ajoutent les capacités financières de l'individu. La proximité géographique est en effet fonction du coût financier relatif au franchissement d'une distance. Par exemple, le coût d'un billet de train sera plus ou moins facilement assumé, ce qui entraîne de fait une différence dans la représentation de la proximité. Il apparaît dès lors que la proximité géographique est empreinte de relativité (Torre, 2009).

Cette relativité de la proximité géographique pointe le fait qu'elle n'est pas fixe et donnée. Au-delà, « ce sont les actions et les perceptions humaines qui lui confèrent une dimension plus moins positive ou négative, ainsi qu'une certaine utilité » (Torre, 2010). En conséquence,

la proximité géographique ne prend sens qu'à partir de sa représentation par les acteurs. En d'autres termes, pour qu'elle soit, il faut que les acteurs se la figurent et s'en emparent. En cas d'absence de sa mobilisation par les acteurs, nous ne sommes pas dans un cas de proximité géographique mais dans un cas de potentialité de la proximité géographique (Torre, 2010). De la sorte, le fait d'être proche n'implique pas obligatoirement la mise en relation. Il peut y avoir juxtaposition géographique de deux éléments sans pour autant qu'il y ait une coordination entre ces deux éléments. À l'inverse, en cas de mobilisation intentionnelle, la proximité géographique peut revêtir une dimension stratégique (Torre, 2009).

La proximité géographique n'est pas forcément considérée comme un avantage, comme porteuse d'effets positifs. A l'inverse, elle peut être source de tensions ou de conflits (Rallet et Torre, 2004 ; Boschma, 2005). C'est le cas par exemple, lorsque l'activité productive d'un acteur génère des externalités négatives, comme la pollution, qui ont un impact sur l'activité productive d'un autre acteur, ou encore quand la proximité géographique facilite les démarches d'espionnage économique. Ainsi, Rallet et Torre (2004) proposent de distinguer une proximité géographique recherchée d'une proximité géographique subie permettant de sortir d'une représentation apologétique de cette proximité.

Ainsi, pour Pecqueur et Zimmerman (2004) la proximité géographique est « susceptible de jouer un rôle de facilitateur de la coordination » mais ceci n'est généralement pas suffisant, elle doit être renforcée par une proximité organisée.

II.1.2.2 La proximité organisée

La notion de proximité organisée (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Rallet et Torre, 2004), aussi appelée proximité organisationnelle (Gilly et Torre, 2000) ou proximité socio-économique (Bouba-Olga et Grossetti, 2008), constitue une proximité d'essence non-spatiale. Elle est définie par Rallet et Torre (2004, p.27) comme « la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. L'organisation facilite les interactions en son sein, en tout cas, les rend a priori plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation ». Par organisation, ces auteurs désignent tous types de relations établies et structurées indépendamment de la forme qu'elles peuvent prendre, qu'elle soit formelle ou informelle d'un point de vue législatif. Pour Gilly et Torre (2000, p.13) cette proximité rend compte de la « séparation économique dans l'espace et des liens en termes d'organisation de la production », elle est ainsi assimilable à un lien social (Rallet, 2002). La proximité organisée

est alors génératrice de coordination entre acteurs car elle donne lieu à la création en commun de moyens d'interaction. Pour Boschma (2004), il faut envisager la proximité organisée comme un continuum allant de sa faiblesse à sa force. Ces deux extrêmes comportent des avantages et des inconvénients, ainsi « une proximité organisationnelle excessive s'accompagne d'un manque de souplesse, tandis qu'une proximité organisationnelle insuffisante s'accompagne d'un manque de contrôle » (Boschma, 2004, p.14).

Ces moyens peuvent résulter d'une logique de similitude ou d'une logique d'appartenance (Rallet et Torre, 2004). La logique de similitude fait reposer l'interaction entre les acteurs sur la base d'un partage d'un même système de représentations, de croyances ou encore de savoirs, entraînant un partage d'une même vision du monde. La logique d'appartenance repose pour sa part sur le partage de règles ou de routines. Ces deux logiques sont à la fois complémentaires et substituables. Pour ces auteurs, elles sont complémentaires car l'interprétation des règles établies selon une logique d'appartenance est limitée par le partage de représentations communes. À l'inverse, elles sont substituables dans le cas des proximités socio-économiques ayant lieu en l'absence de structure formelle. Dans ce cas, la logique de similitude prime en l'absence de règles communes définies. Cette catégorisation des logiques permettant l'interaction laisse ainsi une place importante à la question des institutions au sein de la logique de similitude (Gilly et Torre, 2000).

Pecqueur et Zimmermann (2004) proposent une autre segmentation de la proximité organisée en distinguant la proximité organisationnelle de la proximité institutionnelle. La distinction repose pour partie sur la nature de l'interaction. Si elle est directe, alors la proximité est organisationnelle, tandis que si elle est indirecte, alors la proximité est institutionnelle. Pour ces auteurs, la proximité organisationnelle est tributaire de la proximité géographique car « il n'y a pas de proximité organisationnelle génératrice de coordination sans une certaine dose de proximité institutionnelle, indispensable à la coordination d'agents interdépendants mais dotés d'un degré plus ou moins élevé d'autonomie décisionnelle » (Pecqueur et Zimmermann, 2004, p.30). Cependant, il est nécessaire qu'il y ait une hybridation entre ces proximités afin de permettre à la coordination entre les acteurs de s'étendre dans le temps. Les proximités institutionnelle et organisationnelle s'appuient sur des dispositifs de coordination comme les règles ou encore les normes.

La distinction entre la segmentation opérée par Rallet et Torre (2004) et celle de Pecqueur et Zimmermann (2004) s'appuie en partie sur la différence dans la définition des institutions.

II.1.2.3 Les institutions dans la proximité organisée

Pour Gilly et Lung (2008), la distinction dans la manière de concevoir la segmentation s'appréhende à travers deux approches des institutions au sein des tenants de l'Économie de la Proximité : une approche institutionnaliste et une approche interactionniste. Cette distinction, simplificatrice, permet de mettre en exergue l'opposition entre ces deux approches sur la question de l'articulation de l'individuel et du collectif. Selon l'approche institutionnaliste, la dynamique territoriale est le fruit d'une interaction collective reliant des individus et des institutions, se situant ainsi dans une perspective hol-individualiste. À l'inverse, l'approche interactionniste voit les dynamiques territoriales comme le fruit des interactions inter-individuelles, privilégiant ainsi une perspective individualiste méthodologique. Ainsi, Pecqueur et Zimmermann (2004) se situent dans une approche institutionnelle en considérant les institutions comme les règles, formelles ou informelles, qui régissent le jeu des acteurs (North, 1990). Tandis que Rallet et Torre (2004) s'inscrivent dans une approche interactionniste.

Colletis-Whal (2008), partageant l'interprétation de Gilly et Lung (2008), considère que la première approche s'appuie sur l'existence de macro-institutions tandis que la seconde s'attache aux micro-institutions. Les macro-institutions sont présentes dans l'environnement institutionnel et correspondent à l'ensemble des règles économiques, sociales, politiques... qui servent de support à l'activité transactionnelle (Ménard, 2003). Elles sont ainsi le fruit d'un long processus historique sur lequel les acteurs ne peuvent avoir d'impact à court terme. Les micro-institutions, quant à elles, correspondent aux règles endogènes déterminées par les acteurs en interaction répétée. Ces règles deviennent des micro-institutions lorsqu'une masse critique d'acteurs les reconnaissent. Par conséquent, l'Économie de la Proximité fait face à la question de l'articulation des dimensions micro et macro.

Talbot (2008) propose de dépasser cette dichotomie entre micro-institution et macro-institution en réintroduisant le concept d'institution au sein de l'approche interactionniste en affirmant « que le partage d'institutions entre des individus est une condition *sine qua non* à toute coordination » (p.7) c'est-à-dire une base permettant aux acteurs d'entrer en interaction. Pour ce faire, il propose une définition des institutions comme « une idée commune en acte au service d'une finalité » (p.11). Cette définition invite à considérer les institutions à travers la dialectique irréductible de la règle et du comportement qui s'y rattache (en conformité ou non), reliant de fait la représentation et les pratiques. À travers cette conception, l'institution n'est dès lors plus bornée à la représentation, vision des macro-institutions, ou à l'action,

vision des micro-institutions, mais résulte de l'interaction des deux donnant, à l'usage, la capacité aux acteurs d'avoir un rôle dans l'évolution de l'institution.

Tableau n°4 : La vision des institutions selon deux approches

Type d'approche	Vision des institutions	Auteurs
Institutionnaliste	Macro-institutions	Pecqueur et Zimmerman (2004) ; Colletis et Pecqueur (2005) ; Boschma (2004)
Interactionniste	Micro-institutions	Rallet et Torre (2004) ; Rallet (2002)

Source : élaboré par l'auteur

II.1.2.4 Le croisement des proximités géographique et organisée

L'approche par les proximités invite à s'intéresser à l'articulation des proximités géographique et organisée pour analyser la coordination des acteurs au sein d'un processus de production géographiquement situé. Rallet et Torre (2004) proposent une grille de lecture croisant les deux types de proximité et leurs résultats en matière d'interactions (Cf. Tableau n°5). Cette grille de lecture permet de rendre compte de la diversité des situations productives. Lorsque seule la proximité géographique est activable, alors nous sommes dans une situation d'agglomération, de co-localisation des acteurs mais sans pouvoir inférer qu'ils entretiennent des relations directes. La proximité géographique ne constitue pas un support suffisant à la coordination. A l'inverse, quand seule la proximité organisée est en présence, nous sommes dans le cas de figure des logiques résiliantes supra-locales, les supports de la coordination étant le partage de règles qui dépassent les frontières de l'espace local. Lorsque la proximité organisée et la proximité géographique s'entrecroisent sur une courte période, nous sommes dans des situations où la proximité organisée a besoin de la proximité géographique. La première, pour subsister à distance, a besoin de la seconde afin de créer des rencontres temporaires. Enfin, quand les proximités géographique et organisée s'entrecroisent sur la durée, nous sommes dans le cas des réseaux territoriaux d'organisations.

Tableau n°5 : Le croisement des deux proximités et ses résultats en matière d’interactions

	Proximité géographique	Proximité organisée
Proximité géographique	Agglomération	Réseaux territoriaux, dispositifs de négociation
Proximité organisée	Mobilité, interactions temporaires	Réseaux non territoriaux

Source : Rallet & Torre, 2004

Pour Pecqueur et Zimmermann (2004), afin de passer d’une situation de co-localisation à une situation correspondant à celle d’un réseau territorial d’organisations, c’est-à-dire d’une simple juxtaposition des acteurs à une coordination, il est nécessaire que les deux proximités aillent de pair. Au-delà, pour ces auteurs, la proximité géographique est subordonnée à la proximité organisée pour remplir son rôle de coordination. C’est à partir d’un partage d’institutions que la proximité géographique devient spécifique au territoire et joue « un rôle non seulement de facilitateur de la coordination, mais aussi de structuration de cette coordination » (Pecqueur et Zimmermann, 2004, p.32).

II.1.2.5 La segmentation de la proximité organisée

Bouba-Olga et Grossetti (2008) proposent d’approfondir le travail de segmentation des proximités en ajoutant deux niveaux supplémentaires au sein de la proximité organisée (Cf. Schéma n°5 ci-dessous). Au sein de la proximité organisée, qu’ils préfèrent nommer socio-économique, ils distinguent les proximités de ressources et de coordination.

Les ressources⁵ sont assimilées comme telles si elles sont appropriées par les acteurs. Elles constituent également une contrainte car elles encadrent les possibles de l’action. Et elles sont le fruit d’enjeux entre les acteurs qui s’affrontent pour leur appropriation. Ces auteurs distinguent deux types de ressources, celles de nature matérielle et celles de nature cognitive, ce qui constitue un nouveau segment au sein de la typologie. La proximité cognitive renvoie

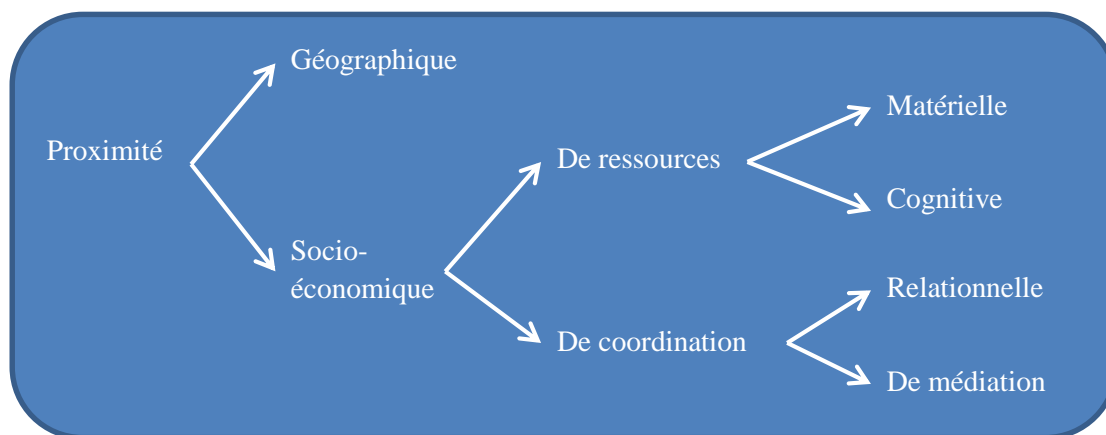
⁵ Pour une définition des ressources voir Chapitre 1, paragraphe « I.2.1.3. Le territoire espace de coordination et de ressources », p.37.

« à l'idée d'une similarité ou complémentarité des valeurs, des « allant de soi », des projets, des routines, des conventions, des référents,... » (p.317). Cette proximité va permettre la coordination en facilitant les échanges. Bouba-Olga et Grossetti lui donnent un statut de « ressource individuelle, permettant à chacun de construire, ou non, une évaluation des similarités ou complémentarités qu'elles induisent entre individus » (p.317). La proximité matérielle correspond aux éléments permettant d'identifier s'il y a une similarité ou une complémentarité entre les acteurs.

Le pendant de la proximité de ressources est la proximité de la coordination. Celle-ci est segmentée en deux : la proximité relationnelle et la proximité de médiation. La proximité relationnelle considère les relations entretenues directement par les acteurs. Ces relations sont facilitées par une même appartenance à un groupe (famille, association, espace...) mais sont également trans-groupes. La participation à un même groupe n'implique pas que l'ensemble des membres entretienne des relations directes. La proximité de médiation concerne les « dispositifs qui permettent d'échanger sans mobiliser des chaînes relationnelles » (p.319). Ces dispositifs sont variés, pouvant prendre différentes formes, matérielles ou immatérielles. Ils permettent de faire un pont entre les acteurs qui n'entretiennent pas de lien relationnel. Bouba-Olga et Grossetti considèrent que les institutions telles que définies par Pecqueur et Zimmermann (2004) sont des dispositifs de médiation.

La distinction entre la proximité de ressources et la proximité de coordination se situe principalement dans le niveau des échanges. Tandis que la proximité de ressources met l'accent sur les individus, la proximité de coordination met l'accent sur les interactions.

Schéma n°5 : Typologie par segmentation des formes de proximité



Source : Bouba-Olga et Grossetti, 2008

Après avoir explicité le fonctionnement des différents concepts sur lesquels s'appuie l'Économie de la Proximité, nous allons désormais montrer la pertinence d'une telle théorie dans l'analyse des réseaux territoriaux d'organisations

II.1.3 L'Économie de la Proximité et les réseaux territoriaux d'organisations

L'Économie de la Proximité est faiblement présente dans la littérature en management sur les réseaux territoriaux d'organisations. Néanmoins, pour Gosse et Sprimont (2010), une telle approche est une clé d'entrée pertinente pour saisir les mécanismes générateurs d'innovation, d'externalités, d'agglomération, de rentes ou encore d'économie pour les organisations présentes au sein d'un même réseau territorial. Elle permet également de saisir les limites des effets de la proximité. Ces limites se situent notamment dans la création d'externalités négatives et de mécanismes d'enfermement, qui vont bloquer l'émergence de nouvelles idées, nuisant à la performance de l'organisation (Boschma, 2005). Ainsi l'Économie de la Proximité permet de comprendre le lien entre la proximité et la performance. Ces deux dimensions entretiennent une relation en « U inversé » (Boschma, 2005), c'est-à-dire que la proximité influe positivement la performance des organisations jusqu'à un certain seuil ; passé ce seuil, elle a un effet néfaste. Cette approche, en mettant la focale sur les liens inter-organisationnels, donne alors à voir la manière dont le collectif interagit pour créer des éléments que les organisations devront prendre en compte.

Defélix, Dégruel, Le Boulaire et Retour (2013) considèrent que l'approche par les proximités permet de comprendre comment des pratiques de gestion des ressources humaines renforcent les proximités au sein d'un réseau territorial d'organisations. Ainsi pour ces auteurs, la proximité géographique se trouve confortée par des pratiques visant à rendre compte des ressources présentes sur le territoire, comme des cartographies de compétences ; la proximité organisationnelle est renforcée par l'établissement de méthodes, de règles, d'outils... nécessaires à la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines partagées, comme pour le recrutement de salariés au sein d'un groupement d'employeurs ; et la proximité institutionnelle se voit consolidée par le partage de valeurs. Les travaux de Bories-Azeau et Loubès (2013) arrivent aux mêmes résultats. Pour ces auteures, la mise en place d'une gestion territoriale des emplois et des compétences renforce les dynamiques collectives d'apprentissage de la coordination à travers le développement des proximités.

L'apport de l'Économie de la Proximité réside dans sa capacité à endogénéiser la dimension spatiale dans la construction de ressources entre des acteurs qui se coordonnent. Cette coordination est favorisée et renforcée si des proximités existent entre les acteurs. Ainsi, la coordination s'entend dans une relation proximité - distance où elle permet un équilibre permettant de créer des ressources. Cependant, une difficulté de cette théorie est de pouvoir expliquer la création, ou la destruction, des proximités. La prise en compte des proximités dans une perspective dynamique est aujourd'hui au mieux embryonnaire (Torre, 2010). Si l'Économie de la Proximité permet de déterminer les proximités existantes entre des acteurs à un instant « t » et à un instant « t+1 », elle ne permet pas d'expliquer comme s'est effectuée l'évolution des proximités entre les deux périodes. C'est pourquoi, nous avons décidé d'avoir recours à la théorie de la Sociologie de la Traduction qui, elle, permet de comprendre un processus en train de se faire.

II.2 La Sociologie de la Traduction

La théorie de la Sociologie de la Traduction se retrouve sous diverses appellations : théorie ou sociologie de l'acteur-réseau, ou actor network theory pour sa traduction anglaise, sociologie de l'innovation ou encore sociologie des réseaux sociotechniques. Dans nos recherches, nous privilégions l'appellation de Sociologie de la Traduction pour trois raisons : pour une question de clarté, nous ne souhaitons pas reprendre une appellation usant du terme de réseau afin de ne pas faire de confusion avec l'objet de nos recherches ; l'appellation sociologie de l'innovation porte une orientation sur les questions d'innovation, or celles-ci ne sont pas premières dans nos travaux ; enfin, dans un ouvrage regroupant leurs textes fondateurs, Akrich, Callon et Latour (2006) retiennent l'appellation « Sociologie de la Traduction ».

Reprenant la même présentation que pour l'Économie de la Proximité, nous distinguons dans un premier temps l'objet de la Sociologie de la Traduction. Par la suite, nous nous focalisons sur les principaux concepts. Puis nous terminons en mettant en évidence les intérêts d'une telle approche pour analyser les réseaux territoriaux d'organisations.

II.2.1 Objet de la Sociologie de la Traduction

Callon et Latour développent cette théorie au début des années 1980 dans l'optique d'analyser les conditions d'émergence de la science. Remettant en cause la tradition épistémologique qui cherche à caractériser la méthode scientifique en elle-même, Callon et Latour (1991) proposent de reconstituer la science à travers les processus de structuration qu'elle suit. Ils invitent ainsi à suivre l'histoire des faits scientifiques afin de révéler leur émergence et leur forme. Ils récusent les formulations de type « l'expérience a démontré que la thèse de X était la bonne » pour s'intéresser à la « description des mécanismes par lesquels est obtenu, plus ou moins facilement, un accord sur le contenu de l'expérience, la signification des résultats » (Callon et Latour, 1991, p.24).

Leur objet est d'ouvrir les boîtes noires que représente tout artefact, comme un fait scientifique ou une machine, afin de mettre en lumière leur construction. La construction de ces boîtes noires résulte de la mise en lien de différents éléments visant à constituer des systèmes stabilisés. « Une boîte noire renferme ce sur quoi on n'a plus à revenir ; ce dont le contenu est devenu indifférent » (Callon et Latour, 2006, p.19). Les auteurs proposent dès lors d'analyser le processus qui a conduit à cette stabilisation. Pour ouvrir ces boîtes noires, ils rompent avec une vision dichotomique entre élément de nature et fait social, considérant que la boîte noire est la combinaison des deux. De là, ils contestent la distinction entre science et technique, car les deux relèvent des mêmes processus. Il s'agit par conséquent d'un même phénomène nommé « sociotechnique » (Akrich, 2006a). Ainsi, la distinction entre liens sociaux et relations techniques est délaissée afin de s'intéresser à la notion d'association entre divers éléments pouvant relever de dimensions sociales et/ou techniques. La question qui les guide est « telle association est-elle plus forte ou plus faible que telle autre ? » et non « est-ce social ou technique ? » (Latour, 1987 ; Latour, 2006a). Leur théorie s'écarte en conséquence de l'épistémologie contemporaine en refusant d'appréhender la découverte scientifique à partir de déterminants externes présents au sein de la société ; de la même manière, ils refusent le raisonnement inverse qui entend expliquer la production de la science à travers ses lois et mécanismes internes ; enfin ils refusent les principes de « naturalisation », de « sociologisation » ou de « déconstruction », leur reprochant une simplification occultant la compréhension des phénomènes complexes (Amblar et al., 2005). Ils proposent une théorie permettant d'appréhender, dans un double processus la production de la connaissance sur la société et la société elle-même (Callon et Latour, 1991). Cette théorie s'appuie sur un ensemble de concepts articulés.

Après avoir identifié l'objet ainsi que les principes sur lesquels s'appuie la Sociologie de la Traduction pour se développer, nous présentons désormais les principaux concepts de cette théorie.

II.2.2 Les principaux concepts de la Sociologie de la Traduction

Nous présentons dans les paragraphes suivants les principaux concepts de la Sociologie de la Traduction et leur articulation.

II.2.2.1 Le réseau

La Sociologie de la Traduction propose d'envisager chaque entité dans sa double nature à la fois point et réseau (Callon et Law, 1997). Une entité peut prendre la forme d'un acteur, d'un énoncé ou encore d'un artefact. Elle est point lorsqu'elle est stabilisée, c'est-à-dire quand elle constitue une boîte noire. Sous cette forme, il est possible de lui voir des frontières la distinguant des autres entités ; elle n'est alors plus discutée mais considérée comme une évidence. Afin de comprendre la construction de la ponctualisation, la Sociologie de la Traduction invite à appréhender les entités comme des réseaux, c'est-à-dire comme un « ensemble de relations associant une grande variété d'éléments hétérogènes » (Callon et Law, 1997, p.103). L'adjonction d'une multitude d'éléments contribue dès lors à lui donner sa forme et son étendue. L'approche par le réseau permet ainsi d'ouvrir la boîte noire. À travers le réseau, il est possible de retracer le processus historique de constitution de l'entité en distinguant les différents éléments et leurs associations. C'est ce processus historique qui permet de rendre compte de la dynamique de l'entité à travers sa ponctualisation et son déploiement (Callon et Law, 1997). Par conséquent, à travers ces deux natures, la complexité des entités se fait jour, car elles sont à la fois des effets et des résultats (Callon et Law, 1997). Ce sont des effets, car chaque entité est imbriquée comme élément dans différents réseaux mais, elles sont aussi le résultat de l'association de différents éléments. Dit autrement, les éléments qui composent les réseaux sont également le fruit de réseaux. La complexité se retrouve également dans le rapport au temps, au sens où le réseau est continuellement en évolution, pouvant s'élargir ou à l'inverse se contracter. Ce qui entraîne que les propriétés des entités « ne sont pas fixées une fois pour toutes, [elles] ne sont pas données dans l'ordre des choses. L'identité des entités résulte des interactions en cours et évolue avec elles » (Callon et

Law, 1997, p.104). Ainsi, un système productif local constitue un réseau composé d'un grand nombre d'éléments comme des industries, un territoire, une technologie, des politiques publiques, des compétences, des ressources... sa ponctualisation est réussie quand l'ensemble de ces éléments se reconnaissent en tant que système productif local.

II.2.2.2 Les actants

Pour Callon et Latour (2006, p.20) un acteur représente « n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre. Un acteur dénivelé autour de lui l'ensemble des éléments et des concepts que l'on utilise d'habitude pour décrire le monde social ou naturel. » À travers cette définition de l'acteur, la Sociologie de la Traduction tend à ôter aux humains l'exclusivité de l'action. La définition de l'acteur est empruntée à Greimas et Courtès (1979) pour qui est acteur, toute unité discursive investie par des rôles pouvant être multiples et évolutifs.

Selon cette définition, des non-humains peuvent devenir des acteurs. C'est le cas par exemple du porte-clés d'une chambre d'hôtel qui, du fait de son volume et de sa masse, invite son titulaire temporaire à penser à la reposer à l'accueil (Latour, 1996). L'objet « porte-clés », non-humain, est un acteur car il est porteur d'un rôle qui tend à engendrer un comportement, à influencer sur le déroulement d'une action d'une manière conçue initialement (Akrich, 2006b). Ainsi, pour déterminer les éléments constituant les réseaux, la Sociologie de la Traduction va retenir le concept d'actant en place de celui d'acteur. Ce changement sémantique est réalisé afin d'appréhender de manière équivoque les éléments humains et non-humains. En conséquence, ce concept d'actant implique de supprimer la distinction entre le sujet et l'objet construite sur le rapport à l'action, et où seul le sujet est considéré comme en capacité d'agir. Or avec le concept d'actant, l'action « est la propriété de ce collectif [d'humain et de non-humain,] particulier dont les éléments ont été assemblés un à un et qui se trouve tenir pour un certain temps » (Callon et Law, 1997, p.112). Latour (2006b) considère que la continuité d'une action résulte le plus souvent de la connexion d'humains et de non-humains. Ainsi comme vu précédemment, les actants sont eux-mêmes des réseaux sociotechniques. Ils se définissent par l'ensemble des relations qu'ils entretiennent et par la transformation de cet ensemble du fait de leur association (Latour, 2010).

Par exemple, Mazzilli (2011) dans son analyse de la constitution du projet « gestion du capital humain » au sein du Pôle de Compétitivité Arve Industrie, identifie initialement comme actant : la vallée de l'Arve, les salariés du décolletage, la Suisse, les jeunes, les machines à came, le pôle de compétitivité, les organismes de formation, la Région, les syndicats professionnels,... L'objet consiste à mettre en mouvement ces actants afin de les articuler pour qu'ils prennent part au même réseau sociotechnique.

II.2.2.3 La traduction

L'articulation des actants au sein des réseaux sociotechniques se fait à travers le processus de traduction. Le concept de traduction est emprunté à Serres (1974) qui le définit comme le mécanisme de transformation d'ensembles d'éléments afin de les rendre intelligibles pour autrui. La traduction implique un changement de forme afin de permettre une convergence des actants. Elle constitue dès lors une mise en relation des actants à travers un processus de composition (Callon et Law, 2006). Elle se développe au travers d'éléments de persuasion qu'utilisent les actants afin de gagner en pouvoir, relativement aux autres actants, dans le but de les rallier à lui. Ces éléments de persuasion peuvent prendre la forme de négociations, d'intrigues, d'actes, de calculs... (Callon et Latour, 2006). Ainsi, elle émerge d'un rapport de force où chacun cherche à imposer sa vision, son histoire aux autres. À partir de là, chacun, en fonction de sa force, est amené à faire plus ou moins évoluer son histoire en fonction de l'histoire des autres. La traduction correspond à une transformation « [d'] un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier » (Callon 1974-1975, p.119). À terme, cette transformation aboutit, si la traduction a fonctionné, à ce qu'il n'y ait plus qu'une seule histoire à entendre à travers l'établissement de liens intelligibles entre les actants. Cette histoire associe des enjeux différents. Elle est le fruit de la perméabilité des histoires des différents actants. Elle implique ainsi le déplacement des actants (Callon, 1986) pour aboutir à la ponctualisation du réseau sociotechnique. Le processus de traduction s'articule autour de quatre étapes interdépendantes évoluant successivement mais de manière non linéaire. Ces quatre étapes sont : la problématisation, les dispositifs d'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés (Callon, 1986).

L'étape de problématisation correspond à l'identification de problèmes regroupés sous la formulation d'une ou plusieurs questions liées. L'identification des problèmes va permettre de définir un premier niveau d'actants qui sont concernés (Callon, 1986). Le nombre d'actants va varier en fonction de l'évolution de la problématique. La problématisation va mettre les

actants en situation de coopération (Drevet, 2011) qui pourra donner lieu à un début de convergence. Cette convergence passe par la définition de points de passage obligés qui constituent le partage d'une représentation (Callon, 1986), mais qui contraignent dans le même temps les actants (Lascoumes, 2010), du fait de la modification de leur propre énoncé problématique, marqueur de leur positionnement et de leur rôle, au profit d'un autre énoncé problématique partagé. À travers les points de passage obligés se créent des alliances entre les actants qui nécessitent d'être renforcées. Les dispositifs d'intéressement vont permettre de raffermir les liens établis en évitant que les actants refusent la problématisation. Ils correspondent ainsi à l'ensemble des dispositifs qui donnent corps aux actions mises en place pour imposer et stabiliser l'identité des autres actants définis par la problématisation (Callon, 1986). L'objet des dispositifs d'intéressement est d'articuler les rôles proposés par les instigateurs de la problématisation et les rôles que les actants acceptent de jouer. Si l'intéressement est réussi, il permet l'enrôlement des actants. L'enrôlement « désigne le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte » (Callon, 1986, p. 189). Il représente dès lors une étape de stabilisation au sein du processus de traduction (Lascoumes, 2010). L'étape qui succède est celle de la mobilisation des alliés. Lors de cette étape, l'objet est d'élargir le nombre d'actants et d'accentuer leur coordination au sein du réseau sociotechnique. Ceci se fait par l'entremise des porte-paroles regroupant les actants enrôlés. Les porte-paroles réduisent le nombre de voix se faisant entendre car parler au nom d'autres actants revient à leur ôter leur capacité à s'exprimer directement. Leur solidité résulte de leur capacité à construire des équivalences entre la problématisation donnant lieu au point de passage obligé et les problématiques de ceux qu'ils représentent (Callon, 1986).

Mazzilli (2011, p.284-285), sur le projet « gestion du capital humain » identifie le processus de traduction suivant :

- « Le territoire ne peut rester compétitif face à la mondialisation sans développer l'activité des entreprises...
- On ne peut développer l'activité des entreprises du territoire sans salariés qualifiés, en particulier dans le secteur du décolletage...
- On ne peut pas recruter de salariés qualifiés dans le secteur du décolletage sans savoir anticiper l'évolution de nombre de salariés dans un avenir proche sur ces métiers...
- On ne peut pas anticiper l'évolution de nombre de salariés si l'on ne se préoccupe pas d'abord, d'attirer une main-d'œuvre jeune et qualifiée...

- On ne peut attirer une main-d'œuvre jeune et qualifiée que si l'on travaille sur l'image de nos métiers, considérés comme peu attractifs...
- On ne peut travailler sur l'image de nos métiers sans, au préalable, s'assurer que ces entreprises ont réellement une gestion attractive de leurs personnels ...
- On ne peut pas avoir de gestion attractive du personnel sans sensibiliser les entreprises du territoire à la gestion des ressources humaines... »

Ce chaînage permet d'associer l'ensemble des actants dans un processus cohérent en mettant en évidence les liens qui les unissent.

II.2.2.4 La controverse

Le processus de traduction se structure à travers les controverses qui le parcourent. Une controverse représente « toutes manifestations par lesquelles est remise en cause, discutée, négociée ou bafouée, la représentativité des porte-paroles » (Callon, 1986). Ainsi, elle donne lieu à des discussions au sein desquelles des idées divergentes vont être exposées et s'entrechoquer. Elles impliquent une transformation des discours et l'émergence de compromis (Callon, Latour, 1991). De fait, les controverses donnent lieu au déplacement des énoncés et par conséquent au déplacement des actants eux-mêmes. Elles représentent dès lors des espaces de négociation entre les différents actants en présence, par l'intermédiaire des porte-paroles. Ces derniers voient leur identité et leur rôle se cristalliser par leur positionnement dans la négociation (Callon, 2006) dont l'enjeu est de gagner en légitimité (Akrich et al., 1988) afin de ne pas être réduits au silence (Callon, 2006).

S'intéresser aux controverses permet dès lors de rompre avec la vision lissée de l'agencement des actants au sein du réseau sociotechnique analysé (Akrich, 2006b). Cela permet de sortir de la représentation pacifiée du réseau, que sa ponctualisation laisse apparaître en montrant le processus qui permet à l'ensemble d'être cohérent. À travers les controverses, les évolutions du réseau prennent sens en reconstituant les raisons des transformations (Callon et Latour, 1991). Elles sont à la fois porteuses du sens et du contenu, en tant qu'elles avalisent les faits, leurs usages et leurs formes d'existence, des réseaux analysés (Drevet, 2011).

Au sein du projet « Gestion du capital humain » étudié par Mazzilli (2011), une controverse forte réside sur les délimitations du Pôle de Compétitivité « Arve Industrie » avec la confrontation notamment de deux actants, sur l'influence qu'ils peuvent prendre au sein de cet espace. Deux organisations patronales, l'une de représentation départementale, l'autre de

représentation de la vallée de l'Arve, s'affrontent. L'issue de cette confrontation se fait au bénéfice du représentant de la vallée de l'Arve avec une délimitation territoriale renforcée par le nom du Pôle de Compétitivité, Arve Industrie.

Après avoir présenté les principaux concepts de la Sociologie de la Traduction, nous mettons en évidence l'intérêt d'avoir recours à une telle approche pour analyser les réseaux territoriaux d'organisations.

II.2.3 La Sociologie de la Traduction et les Réseaux Territoriaux d'Organisations

Whittle et Spicer (2008) et Alcadipani et Hassard (2010) montrent que cette théorie est de plus en plus utilisée en sciences du management, notamment dans les travaux portant sur l'intégration des systèmes technologiques, les communautés de pratiques ou encore le management de la connaissance et de l'innovation car elle permet de « dé-naturaliser » l'organisation. Pour Amblard, Bernoux, Herreros et Livian (2005) la Sociologie de la Traduction constitue une authentique théorie de l'organisation et ceci pour deux raisons principales. La première réside dans l'objet même de cette théorie, qui est de comprendre les systèmes d'actions organisées. La seconde concerne sa posture méthodologique, qui implique d'appréhender les situations dans leur complexité, en s'intéressant aux liens entre les éléments constituant une organisation, analysée comme un réseau sociotechnique. Pour Mazzilli (2011) cette théorie invite le chercheur à s'interroger sur la production des techniques, des instruments, des textes ou encore des discours, or ces artefacts constituent des éléments centraux pour le chercheur en management.

La Sociologie de la Traduction ne fait pas exception aux principes de traduction et de compromis. Son développement dans des champs plus large que ceux envisagés à l'origine a entraîné sa dissolution (Mazzili, 2011). Pour Law (2006) la diffusion de cette théorie se fait inmanquablement par sa confrontation avec d'autres théories et par des expérimentations diverses qui entraînent dès lors une recomposition des éléments la composant. Ainsi, le processus de traduction - trahison (Law, 2006) propre à la Sociologie de la Traduction fait qu'elle a été convertie en un ensemble de pratiques différentes, mais restant partiellement connectées. Ceci fait dire à Alcadipani et Hassard (2010) que la Sociologie de la Traduction est multiple avec de nombreux usages et interprétations.

Concernant l'objet « réseau territorial d'organisations », Mazzilli (2011) utilise la Sociologie de la Traduction afin d'identifier la mécanique de construction d'un dispositif de gestion territoriale des emplois et des compétences. L'analyse du processus de traduction de tels dispositifs lui permet de comprendre la diversité des pratiques au sein de ces formes organisationnelles et de mettre en exergue le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans le renforcement de la collaboration.

II.3 Problématique de recherche et cadre d'analyse

Cette section s'articule autour de deux parties. Dans la première, nous présentons notre lecture de la complémentarité des deux théories que nous avons retenues. Dans la seconde, nous exposons notre problématique ainsi que notre cadre d'analyse.

II.3.1 Complémentarité des deux théories

Dans cette section, nous exposons notre lecture de ces deux théories en mettant en exergue leur complémentarité. Ceci passe par la recherche de compromis à réaliser au sein de chacune des théories afin de les articuler. Dès lors, et inévitablement, nous établissons une traduction - trahison au sein de chacune de ces théories. Si, dans l'ensemble, ces deux approches ne présentent pas de difficultés pour être associées, deux concepts apparaissent comme étant des points de tension : le contexte et les institutions. Ci-dessous, nous reprenons ces deux concepts et définissons une interprétation de chacun d'eux permettant de les appréhender, aussi bien avec l'Économie de la Proximité qu'avec la Sociologie de la Traduction.

II.3.1.1 La place du contexte

Les approches par l'Économie de la Proximité et par la Sociologie de la Traduction convergent sur la notion de contexte. Ces deux approches accordent une grande importance à l'ensemble des éléments dans lesquels les agents opèrent.

Pour l'Économie de la Proximité, les relations entre agents sont encadrées dans des systèmes de relations sociales complexes (Granovetter, 1985) et des institutions qui fixent les règles du jeu (North, 1991). Des éléments techniques ou naturels constituent également des éléments de contexte (Torre, 2010). Le territoire est considéré comme étant à l'interface de deux types de

contextes, le contexte global et le contexte local (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Ainsi le contexte constitue un cadre dans lequel les agents évoluent. Ce cadre contient des éléments qui contraignent et facilitent la coordination entre les agents.

Le positionnement du contexte au sein de la Sociologie de la Traduction est différent. Au cœur de leur raisonnement, les fondateurs de la Sociologie de la Traduction positionnent le principe de symétrie. Ce principe, proche du concept de boucle dialogique (Morin, 1982), consiste à accorder la même attention à ce qui est considéré comme relevant de la nature et ce qui est considéré comme relevant de la société, car l'un et l'autre se construisent ensemble (Callon et Latour, 1982). Nature et société entretiennent une relation complexe d'interdépendance. Ainsi, ce principe implique de regarder de la même manière le contenant, c'est-à-dire le contexte, et le contenu, les deux s'épaulant pour exister ou s'ensevelir (Amblard et al., 2005). Le travail de contextualisation consiste dès lors à identifier l'ensemble des actants en présence. L'intérêt de cette perspective « est qu'elle décrit tous les mécanismes par lesquels des forces se transmettent en se modifiant, au lieu de postuler des influences croisées (entre une structure, un contexte et des agents) dont la mise en évidence et l'explicitation demeurent toujours arbitraires » (Callon et Law, 1997).

Cette distinction dans le rôle du contexte repose dès lors sur la place accordée par la Sociologie de la Traduction aux non-humains au même titre qu'aux humains au sein de la notion d'actant. Ceci ne nous apparaît pas contradictoire avec les principes de l'Économie de la Proximité. Les développements récents au sein de cette théorie tendent à laisser plus de place à ce qui s'apparente aux non-humains. Torre (2010) invite à étendre le raisonnement sur la proximité aux lieux, aux objets techniques et aux êtres vivants autres qu'humains. Ainsi, sur la dimension « coordination », il convient de considérer la proximité géographique entre les agents eux-mêmes mais également entre les agents et les lieux, les objets techniques ou les êtres vivants, et entre les lieux, les objets techniques, et les êtres vivants. Bouba-Olga et Grossetti (2008), au sujet des ressources, mettent au même niveau les acteurs et les outils, les informations ou les objets. Appréhender un élément comme une ressource consiste à lui donner un rôle qui engendre un comportement en retour. Ainsi, l'action n'est plus l'apanage des humains car les non-humains en sont également capables.

Le contexte constitue donc pour l'Économie de la Proximité un support à la coordination tandis que pour la Sociologie de la Traduction il permet d'identifier l'ensemble des actants. Formulé différemment, l'Économie de la Proximité envisage davantage le contexte comme un

donné tandis que pour la Sociologie de la Traduction le contexte doit être pris en compte comme un processus à travers le travail de contextualisation qui est opéré par les actants.

Ces deux positionnements du contexte nous apparaissent comme complémentaires à partir du moment où l'on considère que les actants, c'est-à-dire « le contenu », évoluent dans un contexte, c'est-à-dire « le contenant », qui préexiste au réseau sociotechnique dans lequel ils sont intégrés mais qu'ils sont en capacité de le faire évoluer. Ainsi, contenant et contenu évoluent ensemble.

Appréhender le contexte sous la double approche de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction donne lieu dès lors à identifier les éléments ayant un impact sur la coordination entre les acteurs mais aussi à comprendre comment ces éléments sont articulés ensemble et sont amenés à évoluer pour renforcer ou non cette coordination. Ainsi, ces deux cadres théoriques représentent deux processus aux mécanismes inverses. Tandis que pour l'Économie de la Proximité à travers le contexte, le territoire renforce potentiellement les actants, pour la Sociologie de la Traduction, c'est les actants qui, à travers la contextualisation, vont potentiellement renforcer le territoire. Subséquemment, ces deux cadres théoriques mettent en lumière deux mécanismes qui, pris isolément, semblent contradictoires, mais qui pris ensemble, permettent d'appréhender le contexte dans sa dimension globale. L'articulation de ces théories permet de comprendre le contexte à la fois comme un donné et comme une transformation.

II.3.1.2 La place des institutions

La question des institutions constitue un point d'achoppement pour articuler ces deux théories. Au sein de l'Économie de la Proximité, nous l'avons vu dans le paragraphe « I.2.3. Les institutions dans la proximité organisée », la place des institutions fait débat quant à savoir ce qu'elles sont, de quoi elles relèvent, ou comment les définir, entraînant le développement de deux courants irréductibles au sein de cette théorie (Colletis-Wahl, 2008).

Concernant la Sociologie de la Traduction, le concept d'institution est récusé au motif de son caractère « passe-partout », servant à expliquer l'agent individuel à partir de la structure collective en considérant une opposition dichotomique entre les deux, ne permettant pas de comprendre la complexité de l'interaction entre les niveaux micro et macro (Callon et Law, 1997). Cependant, ce qui est contesté n'est pas tant les institutions et leur impact que le fait qu'elles soient utilisées comme des éléments dominant les relations entre agents sans que

ceux-ci n'aient de prise sur elles. Les institutions constituent des boîtes noires à ouvrir (Latour, 2006c).

L'articulation de ces deux théories permet de positionner les institutions dans un double registre : elles sont antérieures au phénomène étudié, faisant dès lors partie des éléments de contexte si elles ont un rôle sur ce phénomène ; mais elles sont également potentiellement à construire au cours du processus de traduction. À la suite du courant institutionnaliste au sein de l'Économie de la Proximité, nous positionnons, dans un premier temps, les institutions comme les règles qui régissent le jeu des acteurs. À travers cette représentation, les institutions sont considérées comme préexistantes au phénomène observé et, comme dit dans le paragraphe précédent, constituent dès lors un élément de contexte qui fournit aux acteurs une base d'interaction. Dans un second temps, considérant les institutions comme des actants potentiels, nous envisageons leur évolution ou la création de nouvelles. En effet, en tant qu'actants, elles vont entrer dans un processus de traduction qui va les associer à d'autres actants. De là va potentiellement découler leur déplacement sous la mise en œuvre d'un compromis. Ainsi, il en résulte que les institutions ne sont pas figées mais évoluent au gré de leur incorporation au sein d'un réseau sociotechnique.

À travers ce positionnement, il est possible d'associer les deux courants, institutionnaliste et interactionniste, existant au sein de l'Économie de la Proximité par le truchement de la Sociologie de la Traduction. Les institutions vont dès lors agir dans un système de boucle avec dans un premier temps, des institutions qui vont, potentiellement, influencer le phénomène observé ; puis dans un second temps, ce phénomène va, potentiellement, influencer les institutions existantes ou participer à en créer de nouvelles. Ce système opère à travers le processus de traduction qui va se développer au sein du phénomène observé entendu en tant que réseau sociotechnique.

L'Économie de la Proximité enrichit la Sociologie de la Traduction en ciblant le rôle que les institutions jouent dans le renforcement ou non de la coordination au sein d'un réseau sociotechnique. Tandis que la Sociologie de la Traduction enrichit l'Économie de la Proximité en permettant d'identifier le mécanisme par lequel les institutions évoluent en fonction du processus de coordination entre divers éléments.

II.3.2 Problématique et cadre d'analyse

À travers ce paragraphe, nous présentons la problématique de recherche qui découle de la question de départ et des éléments recensés dans la revue de littérature. À partir de la problématique, nous proposons un cadre d'analyse visant à articuler les concepts issus de l'Économie de Proximité et de la Sociologie de la Traduction.

II.3.2.1 Notre problématique

La construction de notre objet de recherche, la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations, a été guidée par la formulation d'une question de départ. Celle-ci visait à orienter nos réflexions sur la manière dont la coopération émerge au sein des réseaux territoriaux d'organisations. Elle a pour formulation :

Question de départ :

Comment la coopération s'établit-elle au sein des réseaux territoriaux d'organisations ?

S'intéresser à la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations implique de traiter la question des liens entre ses membres, c'est-à-dire de leur coordination. La coordination constitue les prémices de la coopération. Elle met en contact les acteurs qui vont potentiellement pouvoir entrer dans une situation de coopération si elle est suffisamment renforcée. Nous avons vu au cours du premier chapitre que la coopération constitue l'une des trois logiques de coordination au sein de cette forme organisationnelle, à côté des logiques territoriale et résiliaire. Il ressort de l'imbrication de ces trois logiques, que la coopération ne peut être entendue sous la forme de deux modalités, soit sa présence, soit son absence, mais à l'inverse comme une modalité en construction à la trajectoire non linéaire et à la finalité incertaine. Ce processus d'établissement de la coopération va impliquer un nécessaire apprentissage de la part des membres du réseau territorial d'organisations. Cet apprentissage permet d'articuler les tensions dialectiques, de prendre connaissance et conscience du territoire ou encore d'articuler les ressources de chacun des membres. Il agit également à deux niveaux, individuel, c'est-à-dire au niveau de chacune des organisations, et collectif, c'est-à-dire au niveau du réseau territorial d'organisations. Il va pouvoir se faire par l'intermédiaire du management qui met en situation de coopération les membres du réseau.

La théorie de l'Économie de la Proximité considère que la coordination entre des organisations est favorisée si elles se considèrent proches. Cette proximité peut être d'ordre géographique ou organisée. Leur renforcement, jusqu'à un certain point, contribue à développer la coopération entre les membres du réseau. Ainsi, l'Économie de la Proximité permet de comprendre les ressorts de la coopération en analysant les éléments, distances, règles, normes,... qui rapprochent les organisations leur permettant de créer de nouvelles ressources. L'une des faiblesses de l'Économie de la Proximité est de ne pas expliquer comment ces proximités se développent entre les organisations. Les différents travaux au sein de cette théorie mettent souvent l'histoire en avant pour expliquer quelles sont les proximités en présence, mais sont flous quant à la manière dont les proximités sont créées et se développent. L'usage de la Sociologie de la Traduction permet de pallier cette faiblesse en s'intéressant à la constitution du réseau sociotechnique que représente le réseau territorial d'organisations. En suivant le processus de traduction, il est possible d'identifier les mécanismes par lesquels la coopération entre les membres du réseau est créée à travers la création et/ou le renforcement des proximités. Le management va dès lors avoir pour rôle de développer les proximités afin que les organisations se sentent proches. En suivant son déploiement, il va être ainsi possible d'identifier comment la coopération est créée au sein des réseaux territoriaux d'organisations. Notre problématique, peut être formulée simplement suivant la phrase interrogative suivante :

Problématique

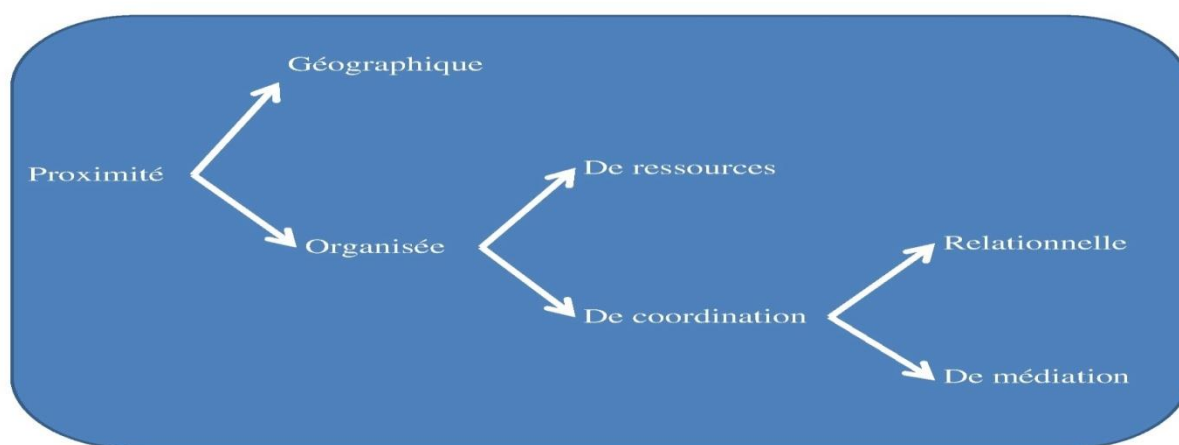
Comment s'établit le processus de traduction permettant le développement de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations?

II.3.2.2 Nos dimensions d'analyse

Nous proposons de considérer un réseau territorial d'organisations comme un réseau sociotechnique. À partir de là, le processus de traduction visant à la ponctualisation du réseau vise à développer la coordination entre les différents actants. Pour ce faire, il convient dès lors de renforcer les proximités. Le réseau sociotechnique émerge dans un environnement préexistant à sa constitution ; ceci implique qu'il y a déjà des proximités potentiellement à l'œuvre entre les différents actants. En conséquence, il convient d'identifier à la fois les proximités existantes et la manière dont émergent de nouvelles proximités.

Dans notre usage des proximités, nous repartons du travail effectué par Bouba-Olga et Grossetti (2008) (Cf. Schéma n°5 page 68) mais nous effectuons des ajustements. Nous privilégions le terme de « proximité organisée » à la place de celui de « proximité socio-économique » afin de mettre l'accent sur la dimension organisationnelle ainsi que sur les organisateurs. Concernant la proximité de ressources, nous ne retenons pas la segmentation entre ressources matérielles et ressources cognitives. Nous considérons qu'une telle segmentation est difficilement opératoire car il est malaisé de distinguer les ressources matérielles des ressources cognitives, les deux étant le plus souvent imbriquées. Les objets, notamment dans leur usage, sont porteurs de représentations et de valeurs (Hatchuel et Weil, 1992) rendant difficile la construction d'une dichotomie entre le matériel et l'immatériel. Ainsi, certaines ressources sont matérielles et cognitives, d'autres uniquement cognitives. Il nous semble aussi nécessaire d'éclaircir la notion de ressource qui est utilisée à la fois au sein de la proximité géographique et au sein de la proximité de ressources. Suivant l'angle d'observation, elles n'ont pas le même statut. Au sein de la proximité géographique, elles sont considérées comme étant présentes ou non sur le territoire et potentiellement mobilisables. Au sein de la proximité de ressources, l'accent est mis sur le fait que plusieurs acteurs partagent les mêmes ressources. Cette détention partagée peut devenir un élément facilitant la coordination car elle est un élément de mise en lien. Ainsi, nous retenons comme dimensions de l'Économie de la Proximité, les proximités géographique et organisée. Cette dernière est segmentée en proximité de ressources et en proximité de coordination, qui elle, est composée des proximités relationnelles et de médiation.

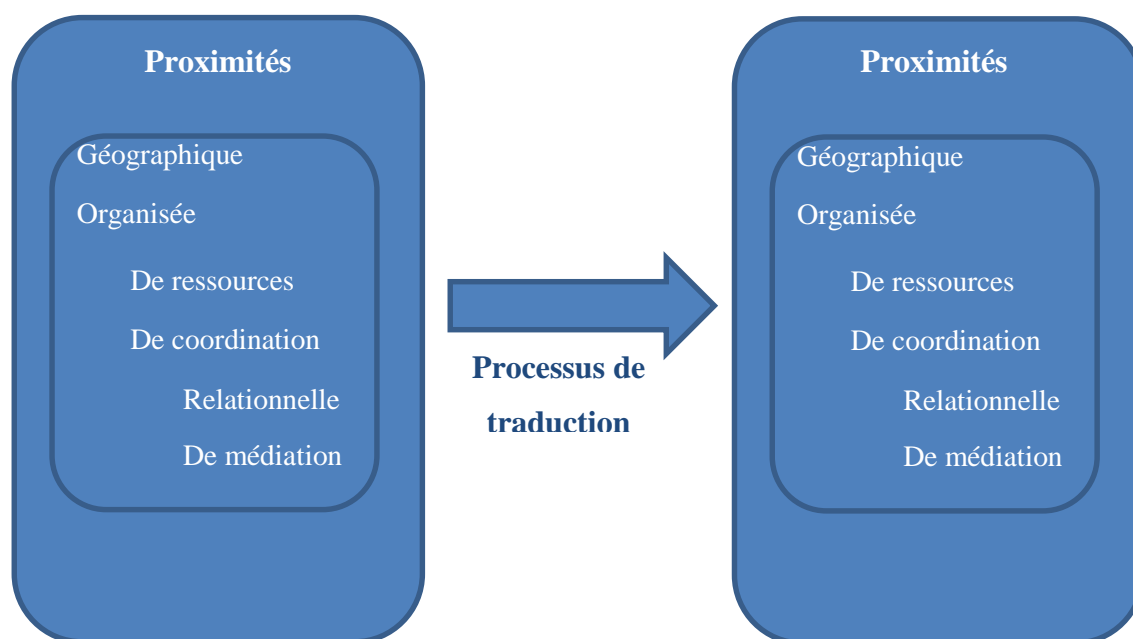
Schéma n°6 : Typologie ajustée par segmentation des formes de proximité



Source : Maisonnasse 2014, adapté de Bouba-Olga et Grossetti, 2008

Concernant la Sociologie de la Traduction nous retenons les sept dimensions d'analyse que nous avons exposées dans ce chapitre : contextualisation - identification des actants ; problématisation ; controverse ; dispositifs d'intéressement ; traducteur ; porte-paroles ; mobilisation des alliés - enrôlement. Ces dimensions d'analyse vont mettre en lumière le processus d'évolution du projet sociotechnique que nous étudions à travers l'évolution des proximités en son sein.

Schéma n°7 : Cadre d'analyse



Synthèse du chapitre II

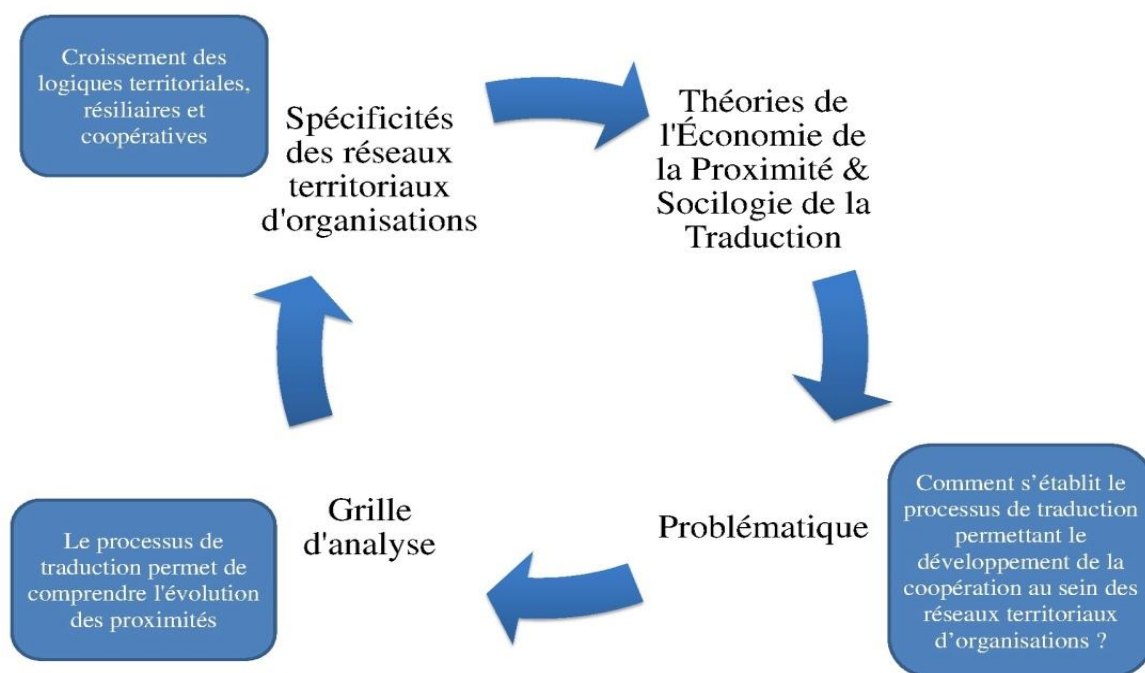
Au cours de ce chapitre nous avons construit notre cadre d'analyse. Dans le chapitre I, nous avons mis en lumière les spécificités des réseaux territoriaux d'organisations. À partir de là, nous nous sommes intéressé à deux théories nous permettant d'éclairer leur fonctionnement. Nous avons retenu l'Économie de la Proximité car elle permet d'appréhender la coordination entre acteurs à partir de leur distance relative exprimée en termes de proximité. Ceci donne lieu à l'endogénéisation de la dimension spatiale qui est considérée au même titre que la dimension organisée, ces deux dimensions entretenant des relations. Nous avons joint à cette théorie la Sociologie de la Traduction qui permet de comprendre un phénomène en train de se faire. En croisant la revue de littérature réalisée au sein du premier chapitre et les principes de raisonnement de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction, nous avons

déterminé notre problématique qui peut être résumée par la phrase interrogative suivante : Comment s'établit le processus de traduction permettant le développement de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations ?

À partir de cette problématique et des deux théories retenues, nous avons construit une grille d'analyse nous permettant d'analyser la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations. Ainsi, ce chapitre représente le point d'articulation entre notre revue de littérature sur les réseaux territoriaux d'organisations et notre confrontation aux réalités empiriques, qui à terme, permettra de compléter la revue de littérature. Le schéma ci-dessous représente l'enchaînement cyclique permettant d'accroître la connaissance sur les réseaux territoriaux d'organisations à travers l'explicitation des mécanismes de renforcement et de construction des proximités. Le chapitre III qui suit rend compte de notre positionnement épistémologique et méthodologique afin de mettre en lumière notre manière d'accéder aux données empiriques.

Le schéma ci-dessous représente le bouclage conceptuel que nous avons établi afin d'analyser les réseaux territoriaux d'organisations sous le prisme de la coopération.

Schéma n°8 : Bouclage conceptuel de notre analyse des réseaux territoriaux d'organisations



- Chapitre III -

Épistémologie et architecture de la recherche

<i>Introduction</i>	88
<i>III.1 Positionnement épistémologique et implications pour notre recherche</i>	88
III.1.1 La connaissance scientifique comme objet	88
III.1.1.1 Les chemins de la connaissance	89
III.1.1.2 Des paradigmes épistémologiques	90
III.1.2 Le paradigme épistémologique interprétativiste pragmatique	93
III.1.2.1 Le paradigme épistémologique interprétativiste : statut de la connaissance, nature de la « réalité », chemin de la connaissance et critères de validité	93
III.1.2.2 Le paradigme épistémologique interprétativiste pragmatique	94
III.1.3 Les implications sur notre recherche	96
III.1.3.1 La construction du positionnement de chercheur et de l'objet de recherche	96
III.1.3.2 L'émergence de notre objet de recherche	97
III.1.4 Une recherche de nature qualitative	98
III.1.4.1 Le choix d'une étude qualitative...	98
III.1.4.2 ... et abductive	100
III.1.5 L'accès au réel par étude de cas	100
III.1.5.1 L'étude de cas comme stratégie de recherche	101
III.1.5.2 Une étude de cas multi-sites et longitudinale	102
<i>III.2 Terrains d'étude, collecte et traitement des données</i>	103
III.2.1 Présentation de nos terrains d'étude	103
III.2.1.1 Choix et accès aux terrains	104
III.2.1.2 Les Pôles Régionaux de Développement Économique Solidaire	105
III.2.1.3 Le Pôle Services à la Personne	107
III.2.1.4 La Pôle Tourisme de Territoire - Carac'Terres	108
III.2.2 Collecte et analyse des données	110
III.2.2.1 La collecte de données et l'opportunisme méthodique	110
III.2.2.2 Des points de vigilance	111
III.2.2.3 Les techniques de collecte des données	114
III.2.3 L'analyse thématique pour technique d'analyse	121
<i>Synthèse du chapitre III</i>	122

Introduction

Après avoir délimité les contours des réseaux territoriaux d'organisations (Chapitre I) et établi un cadre théorique permettant de traiter notre objet de recherche (Chapitre II), dans ce troisième chapitre, nous explicitons nos choix épistémologiques. Ce travail est indispensable afin de « contrôler [notre] démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable » (Perret et Séville, 2007, p.13). Rendre compte de notre cheminement réflexif donne lieu à la mise en lumière de nos présupposés afin de tendre vers une objectivation scientifique, renforcée par l'articulation de notre subjectivité et de notre objectivité. Cette objectivation permet la mise en discussion de nos travaux au sein du champ scientifique.

Notre première partie débute par la présentation du paradigme épistémologique que nous avons retenu pour notre recherche : le paradigme épistémologique interprétativiste pragmatique. Puis nous montrons les implications que ce positionnement a sur la construction de notre recherche. À travers la seconde partie, nous présentons nos terrains d'étude et les modalités de collecte et d'analyse des données empirique.

III.1 Positionnement épistémologique et implications pour notre recherche

Il existe plusieurs voies pour accéder à la connaissance. En fonction de celle suivie, la définition même de la connaissance diffère. Ces variations résultent de la vision du monde portée par le chercheur. Dans cette section, nous proposons une explicitation de nos présupposés épistémologiques afin de rendre compte de notre représentation de la connaissance. Ceci permet de suivre notre cheminement intellectuel et d'expliquer nos choix méthodologiques. Ce cheminement est ici explicité en cinq points permettant de faire le lien entre nos représentations conceptuelles de la connaissance et notre manière d'accéder au concret.

III.1.1 La connaissance scientifique comme objet

L'épistémologie a pour objet la connaissance scientifique. Dans ce paragraphe, nous revenons sur ce qui constitue la connaissance et sur la manière de qualifier une connaissance comme scientifique. Dans un premier temps, nous revenons sur ce qu'est la connaissance pour dans un

second temps, montrer comment elle est considérée en fonction du positionnement épistémologique.

III.1.1.1 Les chemins de la connaissance

Étymologiquement, le mot épistémologie signifie « le discours sur la connaissance ». Par conséquent, faire de l'épistémologie consiste à avoir, à partir d'une discussion, un examen contradictoire de la connaissance. Piaget considère que l'épistémologie est « l'étude de la constitution des connaissances valables » (1967, p.6). Cette définition porte l'attention sur trois éléments. Premièrement, les connaissances résultent d'une construction, ce qui implique l'association de différents éléments afin d'aboutir à son existence. Deuxièmement, le mot « connaissance » est mis au pluriel supposant qu'il existe plusieurs types de connaissances. Troisièmement, les connaissances sont considérées comme valables, l'attention est ici portée sur leur validité. Ainsi, l'épistémologie vise à interroger la manière dont la connaissance est construite, à partir de quels axiomes et selon quels positionnements.

Pour s'aider dans l'élaboration de sa démarche de recherche, un chercheur peut s'appuyer sur trois questions (Piaget, 1967 ; Perret et Séville, 2007) : la question gnoséologique, la question méthodologique et la question éthique. La question gnoséologique peut se formuler par : Qu'est-ce que la connaissance ? Pour répondre à cette question, le chercheur doit s'interroger « sur la vision du monde social [qu'il a], sur la nature du lien sujet/objet et sur la nature de la réalité [qu'il] pense pouvoir appréhender » (Perret et Séville, 2007, p.14). La question méthodologique peut se formuler par : comment la connaissance est-elle constituée ? L'attention est ici portée sur le processus suivi pour aboutir à la connaissance. La question éthique peut se formuler par : comment apprécier la valeur ou la validité de la connaissance ? Là, le chercheur s'interroge sur le statut de la connaissance qu'il a produite. Au final, avoir une réflexion épistémologique sur ses recherches implique de préciser les hypothèses fondamentales sur lesquelles se fonde le processus d'élaboration et de justification des connaissances (Avenier, 2011). Ainsi, la question de l'élaboration des connaissances doit être intégrée à une réflexion plus large incluant un positionnement sur ce qu'elles sont et sur leur justification. Or, un des défauts des sciences de gestion est de se focaliser sur la question méthodologique (Verstraete, 2005) au détriment des questions gnoséologique et éthique.

III.1.1.2 Des paradigmes épistémologiques

Pour l'accompagner dans son positionnement épistémologique, le chercheur peut s'appuyer sur des paradigmes épistémologiques. Un paradigme est défini par Khun comme « the entire constellation of beliefs, values, techniques, and so on, shared by the members of a given community » (1970, p.175). En conséquence, un paradigme épistémologique constitue un ensemble cohérent de réponses relatives aux questions épistémologiques. Il permet de guider le chercheur dans son cheminement en proposant des modèles, des schémas intellectuels ou des cadres de référence dans lesquels le chercheur peut s'inscrire.

Il existe une diversité de paradigmes épistémologiques en sciences de gestion. Avenier et Thomas (2013) identifient six classifications distinctes. Cette large classification marque l'absence de consensus à ce sujet. Ici, nous proposons de retenir la classification de Perret et Séville (2007) du fait de sa forte implantation dans le paysage français en sciences de gestion (Rappin, 2011) et de son positionnement plus général que l'approche d'Avenier et Thomas (2013) notamment. Cette classification retient trois paradigmes épistémologiques : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Le tableau n°6 ci-dessous présente les positions épistémologiques de ces trois paradigmes.

Tableau n°6 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »

Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Perret et Séville, 2007.

Ce tableau donne à voir une certaine proximité entre les paradigmes interprétativiste et constructiviste notamment à travers l'hypothèse relativiste pour appréhender le statut de la connaissance. Cette hypothèse implique que la réalité est dépendante de l'observateur, elle est dépendante « de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente » (Perret et Séville, 2007, p19). Cette hypothèse est le contre-pied de l'hypothèse réaliste suivie par le paradigme positiviste. Selon l'hypothèse réaliste, la réalité possède ses propres lois que le chercheur peut atteindre. Ce point débouche sur la nature de la réalité. Pour le paradigme positiviste, il y a une indépendance entre le sujet et l'objet. Cette indépendance permet d'observer les objets, la réalité, sans que le sujet n'interfère. C'est le principe d'objectivité. Avec ce principe il est ainsi possible de remonter jusqu'à l'essence des lois de la réalité. De ces distinctions découlent des chemins de la connaissance différents y compris entre les paradigmes interprétativiste et constructiviste. Pour le paradigme positiviste, le chemin de la connaissance vise à expliquer le fonctionnement de l'objet observé. Alors que pour le paradigme interprétativiste, le but est de comprendre le sens donné par les acteurs au phénomène observé. Tandis que pour le paradigme constructiviste, le chemin de la connaissance vise à construire la réalité des acteurs étudiés. Cela passe par la place importante du projet du chercheur qui le guide dans cette construction. Subséquemment, les questions de la validité et de la finalité de la connaissance amènent des réponses différentes. Au sein du paradigme positiviste, trois critères permettent d'établir une dichotomie entre les connaissances scientifiques de celles qui ne le sont pas : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité. Cette dualisation du scientifique et du non-scientifique est critiquée par les interprétativistes et les constructivistes du fait du caractère atemporel de ces critères et de la prétendue unicité de la science (Perret et Séville, 2007). Ainsi, au sein du paradigme interprétativiste, la validité de la connaissance passe par le caractère idiographique des recherches et par les capacités d'empathie du chercheur (Perret et Séville, 2007). Selon Perret

et Séville (2007), les critères de validité ne sont pas stabilisés pour les constructivistes. Cependant, deux critères peuvent être retenus : l'adéquation et l'enseignabilité. Avec l'adéquation, une connaissance est valide si elle convient à une situation donnée. L'enseignabilité fait référence au fait que la connaissance produite s'énonce dans des termes de reproductibilité, d'intelligibilité et de constructibilité (Perret et Séville, 2007).

La présentation que nous venons de réaliser peut donner l'impression que ces paradigmes sont comparables à des monolithes, rendant compte d'une forte homogénéité. Cependant, ce n'est pas le cas. Il y a des variations au sein de chacun de ces paradigmes donnant des interprétations différentes de ce qu'ils sont. Par exemple, Lemoigne (2012) parle des paradigmes positivistes au pluriel et des paradigmes constructivistes également au pluriel. Il montre les éléments d'unité mais également les variations existantes au sein de chacune de ces deux doctrines. De même, la présentation laisse à penser une opposition radicale entre le paradigme positiviste et les paradigmes interprétativiste et constructiviste. Pour Rappin (2011), il est possible d'identifier une unité entre ces trois paradigmes en sciences de gestion car ils ont tous trois fait la bascule de la métaphysique de l'objectivité vers la métaphysique de la subjectivité. En effet, ces trois paradigmes « ne sont en dernier ressort que des modalités stratégiques d'appréhension arraisonnantes du réel par une subjectivité » (Rappin, 2011, p.479). La science construit la vérité dans le regard d'un sujet sur un objet, et ce regard peut se traduire par une nature différente des relations entre sujet et objet. À partir de cette métaphysique, la vérité est conçue comme une adéquation. Nous l'avons vu, pour les constructivistes, le lien est évident en tant qu'il est un critère de validité. « Le positivisme entre dans ce schéma en définissant la vérité comme l'adéquation d'une observation du réel à des hypothèses posées sur lui ; le raisonnement est le même pour l'interprétativisme, même si le réel en question est humain et entre en interaction avec le chercheur : la vérité est ici celle du regard d'un homme sur un autre (ou des autres) » (Rappin, 2011, p.480). Ce rapprochement entre les trois paradigmes épistémologiques permet d'appréhender la constitution des connaissances en sciences de gestion à travers un dialogue entre les différentes épistémologies plutôt que comme une opposition dogmatique.

III.1.2 Le paradigme épistémologique interprétativiste pragmatique

Au sein de cette partie, nous présentons le paradigme épistémologique dans lequel nous avons choisi d'inscrire notre recherche. Ainsi, après avoir défini l'interprétativisme à travers les trois questions de soutien au positionnement, nous présentons une déclinaison de ce paradigme s'appuyant sur la question du pragmatisme.

III.1.2.1 Le paradigme épistémologique interprétativiste : statut de la connaissance, nature de la « réalité », chemin de la connaissance et critères de validité

L'architecture de la recherche se construit chemin faisant avec le processus de la recherche. Rarement, le chercheur s'appuie sur une architecture a priori (Lincoln et Guba, 1985) mais à l'inverse, il organise le monde tout en s'organisant lui-même (Mbengue et Vandangeon-Erumez, 1999). L'objet de la recherche, et la manière dont il est envisagé, joue un rôle dans le positionnement épistémologique et en retour, ce positionnement va aider le chercheur à produire de la connaissance. Pour notre recherche, notre manière d'approcher notre objet de recherche à travers la compréhension d'un phénomène en son sein, la construction de la coordination, nous ont conduit à nous intéresser au paradigme épistémologique interprétativiste. Nous reprenons ici plus en détail les points présentés dans le paragraphe précédent en reprenant ces trois critères : le statut de la connaissance et la nature de la réalité, le chemin de la connaissance et les critères de validité.

Le paradigme interprétativiste retient l'hypothèse relativiste. Cette hypothèse considère que la réalité n'est pas accessible par le chercheur du fait de l'interdépendance entre le sujet et l'objet. Ainsi, l'existence de lois universelles gouvernant la réalité n'est pas récusée mais cette question est mise de côté du fait de l'impossibilité d'y répondre. Rechercher une objectivité de la réalité est une utopie. La réalité ne peut être approchée que par l'esprit de celui qui l'observe et/ou en fait l'expérience (Perret et Séville, 2007). De fait, la connaissance est contextualisée et subjective. Ainsi, une phénoménologie du réel est privilégiée au lieu d'une ontologie du réel (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Le chercheur interprétativiste cherche donc à comprendre un phénomène à travers la représentation qu'en ont les acteurs. Ainsi, la réalité est construite par les acteurs à travers leurs interactions, elle est inter-subjectivement partagée. L'objet du chercheur est de la révéler. Pour Berger et Luckman (1996) il y a ainsi une construction sociale de la réalité résultant d'une intentionnalité des acteurs dans la création de leur environnement.

À partir de là, le chemin de la connaissance « passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité » (Perret et Séville, 2007). Weber (1965, cité par Perret et Séville, 2007), utilise le principe de *verstehen*, qui rend compte de la compréhension comme un construit intersubjectif de la signification. À travers ce concept, deux niveaux de compréhension sont mis en exergues, celui des acteurs qui vivent le phénomène étudié et celui du chercheur qui étudie le phénomène (Fleury, 2009). Au niveau des acteurs, il convient de s'interroger sur la compréhension qu'ils donnent à leur vécu. Tandis qu'au niveau du chercheur, il convient de comprendre les significations données par les acteurs à leurs actions (Weber, 1965, cité par Perret et Séville, 2007). Le chemin de la connaissance scientifique passe par la rencontre de ces deux niveaux de compréhension.

Les critères de validation sont l'idiographie et l'empathie. La nature idiographique des recherches sous cette épistémologie implique de procéder à une description dense. Pour Geertz (1998), une telle description repose sur l'identification de structures de significations en regard du contexte dans lequel elles agissent. Ainsi, il n'y a pas une signification à un geste, une attitude... mais plusieurs, qu'il convient dès lors d'identifier. Ces significations sont propres à un contexte qui seul permet de les révéler. Dès lors, l'idiographie s'attache aux faits singuliers. À travers la description dense, le chercheur doit persuader les observateurs de son travail qu'il a pénétré une autre façon de faire et de comprendre (Geertz, 1998). L'empathie, constitue la « faculté de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent » (Larousse). Faire preuve d'empathie pour le chercheur consiste à mettre à jour et à travailler la façon dont les faits sont interprétés par les acteurs. Pour ce faire il doit s'appropriier leur langage et leur terminologie (Perret et Séville, 2014).

III.1.2.2 Le paradigme épistémologique interprétativiste pragmatique

Un reproche régulièrement fait à l'encontre du paradigme épistémologique interprétativiste réside dans les critères de validation de la connaissance retenus et que nous venons de présenter. Ils sont considérés comme trop vagues et trop généraux ce qui fait que les chercheurs interprétativistes « peuvent être accusés d'indifférentisme, de scepticisme, de subjectivisme » (Girod-Séville et Perret, 2002, p.319). Ainsi, les chercheurs interprétativistes ne créeraient pas des connaissances mais des opinions. Le courant philosophique pragmatiste peut pallier cette limite en renforçant les critères de validité et de fiabilité de la recherche. Ce courant se marie aisément avec le paradigme interprétativiste car il partage avec lui une vision relativiste et pluraliste de la connaissance. Ce dernier point se traduit notamment par le fait

que « la connaissance de la réalité [n'a] d'autre réalité que la représentation que s'en construit le sujet » (Girod-Séville et Perret, 2002, p.321). Ainsi, la connaissance est nécessairement contextualisée.

La validité d'une recherche se mesure à la pertinence et à la rigueur des résultats tandis que la fiabilité vise à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le même résultat (Drucker-Godard et al., 2007). Pour les recherches s'appuyant sur une méthodologie qualitative, la validité et la fiabilité reposent essentiellement sur les précautions prises par le chercheur (Drucker-Godard et al., 2007). Ceci se manifeste notamment à travers l'explicitation de chacun des choix à chacune des étapes du processus de recherche. Le courant philosophique pragmatique renforce ces deux critères en posant le primat de l'agir et du faire (Girod-Séville et Perret, 2002, p.319). Pour Deledalle (1979) le pragmatisme est une théorie de la méthode et de la signification. C'est-à-dire que le pragmatisme entend proposer un chemin d'accès à la connaissance et expliquer le rôle de la signification, au sens de « tel élément signifie telle chose aux acteurs », dans la construction de la connaissance. Cette double théorie s'appuie sur une connexion entre connaissance rationnelle et fin rationnelle (Pierce, 1934, cité par Girod-Séville et Perret, 2002). Ceci indique que l'affirmation d'une vérité se doit d'être confrontée aux conséquences pratiques pour celui qui adhère à cette réalité. Une vérité l'est si elle a une signification pour les acteurs et, il y a signification, si la connaissance a un impact sur les actions. Dès lors, l'absence de conséquence marque une absence de signification de cette réalité et donc la non validité de cette connaissance. Cette connaissance n'est qu'une « idée qui paraît claire » et non « une idée qui est claire » (Deledalle, 1979). Cette connexion est révélatrice de la relativité de la connaissance qui est indubitablement liée au contexte qui l'a fait émerger. À partir de là, une connaissance peut être significative à un moment et ne plus l'être à un autre moment car les intérêts des acteurs ont évolués. Dès lors le pragmatisme invite à continuellement réinterroger les connaissances.

Le paradigme épistémologie interprétativiste pragmatique vise dès lors à comprendre les interprétations données par les acteurs sur un phénomène, en s'appuyant sur les significations que les acteurs donnent à leurs actions et qui ont un impact sur celles-ci.

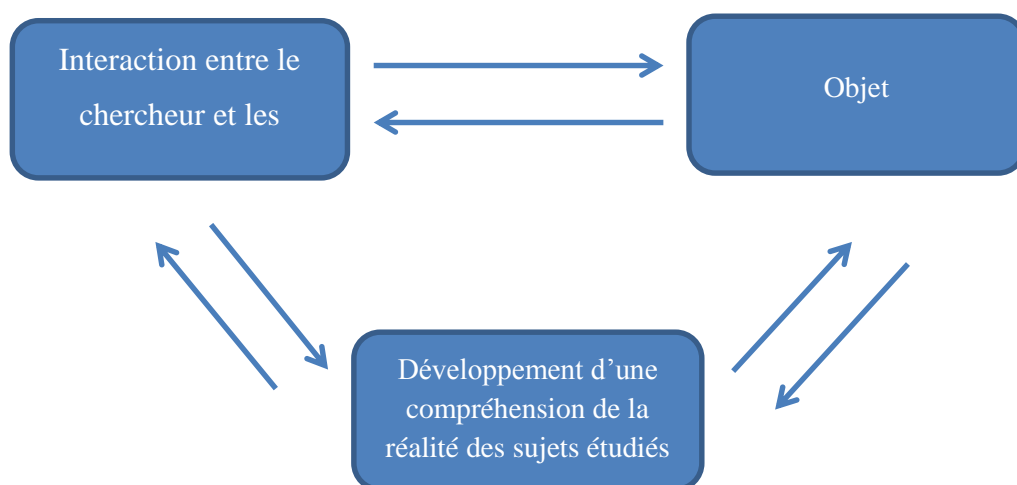
III.1.3 Les implications sur notre recherche

Le paradigme épistémologique dans lequel nous avons inscrit notre recherche a des implications dans la construction de notre objet de recherche. Nous explicitons ici sa construction en lien avec notre positionnement de chercheur puis le processus qui a conduit à sa stabilisation.

III.1.3.1 La construction du positionnement de chercheur et de l'objet de recherche

La place du chercheur se dessine au fil de son cheminement, accompagné en cela par son objet de recherche. Un chercheur est un individu inscrit dans une société au sein de laquelle il a plusieurs rôles dont celui de chercheur, et un objet de recherche présente plusieurs facettes possibles (Denzin et Lincoln, 1998). La rencontre des deux s'effectue par le biais de la réalité observée. L'objet de recherche se construit dès lors par une confrontation à une réalité du phénomène que le chercheur souhaite observer. Il résulte ainsi d'un processus fait d'allers et retours et sans mode d'emploi (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Ce processus a un impact à la fois sur l'objet de recherche mais également sur la position du chercheur et sur la réalité observée du fait de l'évolution du regard du chercheur. En conséquence, la connaissance scientifique résulte de l'imbrication de trois éléments : l'interaction entre le chercheur et les sujets étudiés ; l'objet ; le développement d'une compréhension de la réalité des sujets étudiés (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Ces trois éléments s'influencent l'un l'autre au cours du processus leur permettant de s'ajuster. Le schéma ci-dessous rend compte de la construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative.

Schéma n°9 : Construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative



Source : Allard-Poesi et Maréchal, 2007

Notre volonté de comprendre la réalité observée à travers notre objet de recherche nous a amené à nous intéresser au paradigme épistémologique interprétativiste. L'apport de ce paradigme a été de nous diriger sur la question de la représentation que les individus ont du phénomène que nous observons. Ainsi, la compréhension de la constitution de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations passe par la signification que les individus en donnent. À partir de là, notre positionnement a consisté à ne pas se considérer comme tributaire de la connaissance au titre de notre statut de chercheur, mais à envisager les individus comme détenteurs de connaissances, notre rôle étant d'identifier ces connaissances et de les traduire en connaissances scientifiques. Pour ce faire, il est nécessaire d'être immergé dans le phénomène observé, de là, il y a forcément une interaction forte entre le sujet qui étudie et l'objet de son étude. Nous considérons non seulement que cette interaction est inévitable mais surtout qu'elle est souhaitable car elle contribue à faire émerger la connaissance (Giordano, 2003). Ainsi, l'objectivité et la subjectivité s'entremêlent mais ceci contribue à renforcer la portée de la connaissance « ce n'est pas l'objectivité qui s'enfuit lorsque le sujet revient, c'est l'objectivité qui s'approfondit dans sa racine subjective/objective » (Morin, 2008, p.930).

III.1.3.2 L'émergence de notre objet de recherche

Notre projet de recherche a pour point de départ un domaine d'intérêt (Allard-Poesi et Maréchal, 2007) : la coopération entre organisations indépendantes. À travers ce thème, ce qui nous intéressait était de comprendre pourquoi et comment des organisations privilégient des interactions avec d'autres en dehors d'une relation de marché. Ce domaine de recherche a rapidement été orienté par la détermination de notre terrain d'étude au commencement de notre thèse de doctorat. Le projet de recherche inscrit dans la convention de recherche entre le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, deux Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Économique Solidaire et le Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail, proposait un sujet de recherche relativement large qui s'appuyait sur la caractérisation des modes de coopération, l'analyse des coopérations entre organisations lucratives et à lucrativités limitées, et l'analyse des ressorts territoriaux de l'innovation sociale. Nous avons eu recours, au début, au cadre théorique néo-institutionnaliste développé par Di Maggio et Powell (1991, 1997), afin de nous aider à articuler notre domaine d'intérêt et notre terrain. Puis au fil de notre cheminement ce cadre théorique ne nous est plus apparu comme étant le

plus à même de nous accompagner dans notre réflexion. Aux prémices de la thèse, nous avons donc une thématique, des éléments théoriques et un terrain. Ces trois éléments se sont développés en parallèle, s'influençant les uns et les autres pour construire notre objet de recherche.

Notre positionnement de chercheur s'est donc construit au cours de la recherche elle-même. Cependant, à l'encontre d'une approche interprétativiste extrême, qui voit l'objet de recherche émerger à l'issue de la recherche une fois que le chercheur considère avoir développé une interprétation fiable et valide du phénomène, nous avons utilisé une question relativement générale qui nous a servi de guide pour les observations (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). À l'origine notre recherche était guidée par une volonté de comprendre pourquoi des organisations différentes mais présentes sur un même espace géographique décident de coopérer. Rapidement, du fait de notre confrontation à la réalité, à travers notre terrain d'analyse et la littérature scientifique, nous avons déterminé notre question de départ⁶. Cette question nous a orienté durant le processus de recherche, la problématique stabilisée n'étant formulée dans sa version définitive que lors des dernières étapes de ce processus.

III.1.4 Une recherche de nature qualitative

De par notre positionnement épistémologique et notre objet de recherche, il nous est apparu pertinent d'avoir recours à une étude qualitative et exploratoire que nous avons approché par une démarche abductive afin de mettre en lumière un nouveau phénomène.

III.1.4.1 Le choix d'une étude qualitative...

Notre travail de recherche consiste en la construction d'un objet théorique. Ceci implique que nous nous inscrivons dans une démarche exploratoire qui vise à mettre en lumière un nouveau phénomène. Notre exploration peut être considérée d'hybride (Charreire Petit et Durieux, 2007) ce qui signifie que nous procédons par des allers et retours entre nos observations et les connaissances théoriques existantes. Dans ces conditions, une démarche qualitative représente plusieurs intérêts comparativement à une démarche quantitative. Une telle démarche permet une immersion dans le phénomène observé, à travers les possibilités qu'elle offre de réaliser une analyse en profondeur (Miles et Huberman, 2003). Conformément à notre posture

⁶ Cf. Chapitre II, paragraphe « II.3.2. Problématique et cadre d'analyse », p.82

épistémologique, si nous savons ce que nous voulons regarder, nous ne savons pas ce que nous allons mettre à jour (Charreire Petit et Durieux, 2007). Dès lors, à partir d'une démarche qualitative, il est plus aisé de prendre en compte une diversité d'éléments composant un système social (Marshall et Rossman, 1989). L'insertion dans un contexte particulier est ainsi facilitée par la collecte et l'analyse de données au plus proche des réalités empiriques (Baumard et Ibert, 2007). Elle laisse également une place plus grande à la flexibilité afin de prendre en compte les contraintes empiriques, comparativement à une démarche quantitative qui est structurellement plus rigide du fait des protocoles d'enquêtes, de la construction de questionnaires...

Une démarche qualitative permet également une mise en exergue de l'interprétation que les acteurs donnent aux situations face auxquelles ils sont confrontés (Erickson, 1986). Ainsi cette démarche nous donne accès au niveau des acteurs à partir duquel le chercheur développe sa compréhension du phénomène. La compréhension est atteinte par l'approche discursive de reformulation, d'interprétation et d'explication que la démarche qualitative implique (Paillé et Mucchielli, 1996). Elle repose sur une contextualisation poussée permettant d'accéder à la signification des acteurs (Wacheux, 1996).

Pour Guba et Lincoln (1982), la démarche qualitative est également plus pertinente afin d'articuler l'interaction entre le sujet qui observe et l'objet observé. Cette démarche est plus encline à faire ressortir la subjectivité de l'observateur par la confrontation aux réalités observées. Dans cette interaction, les deux parties s'influencent, d'autant plus quand ce sont des acteurs qui sont observés. Par la démarche qualitative, le chercheur peut expliciter l'interaction qu'il entretient avec le phénomène étudié. Ces auteurs soulignent aussi le fait que l'instrumentation utilisée par le chercheur permet d'objectiver le processus de recherche et non le phénomène en lui-même, car ceci n'est pas possible du fait de l'interdépendance entre le sujet et l'objet.

Ainsi, une démarche qualitative s'appuie sur une immersion dans le fait observé, avec un contact prolongé, dans le but d'obtenir une compréhension globale du phénomène à travers une compréhension de la justification intersubjectivement construite de la situation. Dès lors, avec une telle démarche, nous sommes au cœur de notre projet de recherche qui vise à comprendre et à interpréter les mécanismes de création de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations. À travers cette démarche, le projet de description dense peut être réalisé afin de développer une description idiographique et de l'empathie.

III.1.4.2 ... et abductive

Notre choix pour une étude exploratoire implique d'avoir recours à une démarche inductive ou abductive plutôt que déductive (Charreire Petit et Durieux, 2007). Nous avons privilégié une démarche abductive pour plusieurs raisons. Une démarche inductive vise à établir une généralisation à partir d'une situation particulière en passant « des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p.61). Dès lors, une démarche inductive ne correspond pas à notre positionnement épistémologique du fait de la recherche de lois générales qu'elle implique, élément que nous ne cherchons pas à mettre en lumière au sein de nos recherches. À l'inverse, l'abduction vise à découvrir des causes et non des lois (Cattelin, 2004). Afin de découvrir les causes, cette démarche consiste à procéder par allers et retours entre des observations et le modèle théorique en construction (Charreire Petit et Durieux, 2007). Elle suit un processus itératif qui voit l'alternance de phases inductives et de phases déductives permettant d'expliquer un phénomène à partir de certains faits (Michaux, 2009). Ainsi, elle est à l'intersection des démarches déductives et inductives. Elle fournit à la déduction son hypothèse et l'induction vérifie la validité d'une cause par sa transformation éventuelle en règle (Cattelin, 2004). Son but est d'établir des conjectures entre des éléments du phénomène puis de les tester et les discuter (Koenig, 1993). Son intérêt réside à la fois dans son raisonnement que ne suit pas la logique et qui permet dès lors d'identifier des relations semblant illogiques, mais également, de ne pas se trouver face au chaos que peut révéler l'empirisme. Ainsi, la démarche abductive nécessite du chercheur qu'il se mette « en positionnement d'étonnement, [qu'il prête] attention aux écarts et à l'inattendu, [qu'il change] d'horizon ou [qu'il se réoriente] pour accueillir le donné de l'expérience qui ne cadre pas avec [ses] attentes » (Cattelin, 2004, p.184).

III.1.5 L'accès au réel par étude de cas

Pour mener notre étude qualitative, nous avons eu recours à une étude de cas multi-site et longitudinale. Une telle stratégie de recherche permet d'explorer des phénomènes complexes en les appréhendant dans leur globalité.

III.1.5.1 L'étude de cas comme stratégie de recherche

Nous avons fait le choix de l'étude de cas afin de recueillir les données nécessaires à notre travail de recherche. Cette méthode permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'identifier des patterns (Eisenhardt, 1989). L'étude de cas constitue une stratégie de recherche lorsque l'objectif est d'examiner "(a) a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when (b) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin, 1981, p.59). Dès lors, au regard de notre projet de recherche, une telle stratégie s'avère pertinente. Notre manière de nous intéresser à la question de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations en nous interrogeant sur le « comment » de cette situation rend difficile de dissocier ce phénomène du contexte dans lequel il se déroule.

L'apport de l'étude de cas se situe dans sa capacité à faire ressortir un ensemble d'éléments à travers une vision holistique du phénomène. Son objet est de mettre en lumière les caractéristiques imbriquées et entretenant des relations complexes au sein du phénomène étudié (Yin, 2003) en donnant au chercheur la capacité à regarder son phénomène sans a priori. Pour Wacheux (1996, p.89) l'étude de cas s'entend alors comme « une analyse spatiale et temporelle d'un événement complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications ». Elle est ainsi utile dans l'étude d'un processus (Wacheux, 1996). Cette stratégie de recherche repose sur plusieurs postulats (Wacheux, 1996) : les phénomènes observés sont dépendants de leur contexte ; les explications à causalités linéaires ne sont pas opérantes du fait de la spécificité du contexte, il faut plutôt privilégier un faisceau d'éléments significatifs ; les acteurs ne sont pas substituables.

Le recours à une stratégie de recherche par étude de cas se marie dès lors à notre projet de recherche, en s'inscrivant en cohérence avec notre posture épistémologique qui implique une immersion non déterministe dans le phénomène étudié et en notre manière de se saisir de notre question de recherche. L'étude de la construction de la coopération au sein d'un réseau territorial d'organisations nécessite de considérer ce phénomène dans son contexte et dans le temps, afin de pouvoir en suivre sa signification. Notre recherche vise à faire ressortir des éléments significatifs par rapport aux mécanismes de constitution de la coopération, plutôt que d'avancer des causalités. Enfin, les acteurs étant partie-prenantes d'un contexte spécifique ne s'avèrent pas substituables.

Miles et Huberman (2003) considèrent l'étude de cas comme l'unité d'analyse du chercheur. Sa délimitation peut s'effectuer à partir de trois catégories : l'unité sociale, qui peut prendre la

forme d'un individu, d'une organisation, d'une communauté... ; l'unité spatiale, faisant référence à une aire géographique ; et l'unité temporelle. Ces trois catégories ne sont pas exclusives, un phénomène comporte ces trois catégories du fait qu'il est à la fois social et situé dans le temps et l'espace. Cependant, en inscrivant son étude de cas selon l'une de ces catégories il est plus aisé d'en déterminer ses frontières. Dans notre étude, nous avons choisi comme unité d'analyse le réseau territorial d'organisations, nous sommes ainsi inscrits dans la catégorie de l'unité sociale.

III.1.5.2 Une étude de cas multi-sites et longitudinale

Yin (2003) identifie quatre types d'études de cas qu'il distingue dans une matrice à deux dimensions. La première dimension discrimine en fonction du fait que l'étude repose sur un ou plusieurs cas. La seconde distingue les études en fonction des unités d'analyse retenues, y en a-t-il une ou plusieurs ? Comme mentionné dans le paragraphe précédent, nous retenons comme catégorie d'analyse, le réseau territorial d'organisations. En revanche, nous retenons deux cas d'étude. Nous sommes dès lors dans le modèle « multiple-case (holistic) design » (Yin, 2003), qui se traduit par « étude de cas multi-site ». L'intérêt de recourir à une étude de cas multi-site réside dans sa capacité à offrir au chercheur deux regards sur un même phénomène encore peu étudié. Ce double regard permet de mettre en perspective les deux sites afin d'éclairer les mécanismes en œuvre au sein du phénomène. Ainsi, l'étude de cas multi-site peut être associée à une méthode comparative visant à confronter plusieurs contextes afin de mettre en exergue leurs divergences (Wacheux, 1996).

Nous intéressant à un processus, nous avons décidé d'appréhender notre étude de cas de manière longitudinale. La dimension longitudinale permet d'intégrer la dimension temporelle dans l'analyse du phénomène étudié. Le temps comporte plusieurs dimensions. Il y a la dimension chronologique, qui permet une mesure du temps régulier, mais le temps a d'autres dimensions. Il peut être discontinu, irrégulier, hétérogène, et, dans ce cas, sa mesure est complexe sinon impossible (Mendez et al., 2010). Les temporalités ne sont pas limitées à la mesure, « les phénomènes traversés par la durée ont une “épaisseur” temporelle » (Mendez et al., 2010, p.12). Cette épaisseur est saisissable par l'analyse processuelle (Mendez et al., 2010). Cette analyse permet de retracer l'histoire du processus en s'intéressant « à la succession des opérations que l'on doit prendre en compte » (Mendez et al., 2010, p.18). Elle s'écarte d'une explication d'un phénomène en termes de causes à effets, mais l'envisage comme une succession d'étapes répondant à une logique que l'analyse permet de révéler.

L'analyse processuelle par ses présupposés conceptuels, comme son rattachement à la phénoménologie du réel ou encore le rôle du contexte dans l'agencement et dans la compréhension du phénomène, est compatible avec notre positionnement épistémologique et notre cadre théorique.

Au cours de cette première section, nous avons mis en lumière notre processus conceptuel pour créer de la connaissance scientifique. Celui-ci s'appuie sur une épistémologie ancrée dans le paradigme interprétativiste pragmatique qui nous a guidé dans notre positionnement de chercheur et dans la construction de notre objet de recherche. Afin de recueillir des données pertinentes pour mener notre projet de recherche, nous avons eu recours à une méthodologie qualitative par étude de cas multi-site et longitudinale que nous avons approchée à travers une démarche abductive. Ce mode de recueil des données nous permet d'explorer le phénomène étudié, la construction de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations, dans une dimension holistique.

III.2 Terrains d'étude, collecte et traitement des données

Avec cette seconde section, nous explicitons l'accès à la dimension empirique de notre travail de recherche. Pour ce faire, nous présentons dans un premier temps nos deux terrains d'étude. Par la suite nous rendons compte de la manière dont nous avons collecté nos données. Puis dans un troisième temps, nous exposons notre technique d'analyse qui repose sur une analyse thématique.

III.2.1 Présentation de nos terrains d'étude

Notre terrain d'étude est composé de deux réseaux territoriaux d'organisations qui ont vu le jour pour répondre à un appel à projet de Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA). Nous présentons ici comment nous avons eu accès à ces terrains. Ensuite, nous présentons le dispositif mis en place par le Conseil Régional PACA qui a présidé à la création des deux réseaux, puis nous présentons chacun des réseaux.

III.2.1.1 Choix et accès aux terrains

La recherche de notre terrain d'analyse s'est effectuée en amont de notre inscription en troisième cycle universitaire. Lors de la recherche d'un financement pour réaliser notre thèse de doctorat, le choix a été de s'orienter sur une bourse octroyée par le Conseil Régional PACA. Parmi les critères retenus par le Conseil Régional PACA pour accorder une bourse de recherche doctorale, il faut que le sujet concerne une problématique liée à des thématiques qui concernent la région et que le doctorant soit lié à un partenaire socioéconomique présent sur le territoire de la région PACA.

À l'origine, nous avons construit le projet de recherche conjointement avec Nadine Richez-Battesti, Maître de Conférences et co-directrice de cette thèse de doctorat. Nous avons cherché à établir un projet permettant de réunir les centres d'intérêt du doctorant pouvant s'inscrire dans les axes politiques du Conseil Régional, tout en s'insérant dans l'un des programmes de recherche du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail. Notre intérêt se portait sur les questions de coopération entre organisations. Plus particulièrement, les questions relevant du fonctionnement des organisations de l'économie sociale et solidaire et de leurs interactions, dans une logique coopérative, avec d'autres organisations lucratives et publiques, nous intéressaient. En 2006, trois ans avant notre inscription en thèse, le Conseil Régional PACA créait le label Pôles Régionaux de Développement Économique Solidaire (PRIDES), dont le but est de soutenir l'activité économique et l'emploi en encourageant les organisations productives de la région à se regrouper. Nous nous sommes alors tourné vers les deux Pôles Régionaux de Développement Économique Solidaire issus de secteurs d'activités où les organisations de l'économie sociale et solidaire sont fortement présentes. L'accord de chacun des responsables de ces deux réseaux d'organisations a été facilité par des liens antérieurs entre eux et le Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail et par le fait que le Conseil Régional PACA encourage les PRIDES à se rapprocher des centres de recherche scientifique de la région.

Ainsi, la rencontre entre nos intérêts et ceux du Conseil Régional convergeait autour de la question de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations avec une application sur les Pôles Régionaux de Développement Économique Solidaire. Un tel projet s'intégrait au programme de recherche « Innovation et nouveaux modèles d'organisations » du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail. Avec les deux partenaires socio-économiques, un accord a été établi sur un projet de recherche général qui s'affinerait au fil de notre travail et de leurs évolutions.

III.2.1.2 Les Pôles Régionaux de Développement Économique Solidaire

Depuis 2004, les Conseils Régionaux sont dotés de compétences dans le domaine du développement économique. La loi relative aux libertés et aux responsabilités locales du 13 août 2004, stipule le rôle de coordination des régions en matière de développement économique. Le principal outil de coordination économique est le schéma régional de développement économique (SRDE). Cet outil définit la stratégie des régions en matière économique.

Le SRDE adopté, en juin 2006, par le Conseil Régional PACA a défini sept axes d'interventions. Les PRIDES relèvent du premier axe qui vise à développer une économie de réseau dans le but de « renforcer les entreprises et de développer l'emploi »⁷. Les PRIDES constituent un label octroyé par le Conseil Régional à des regroupements d'organisations appartenant à une même filière ou à un même secteur d'activité. Avec ce label, la Région entend « apporter une lisibilité » aux entreprises, leur « assurer un ancrage territorial profond » en amenant « progressivement les entreprises à passer d'une logique individuelle de développement à une logique coopérative de réseau »⁸. Ainsi, selon le Conseil Régional, les PRIDES doivent permettre aux entreprises « d'accroître leur compétitivité, [...] de densifier le tissu économique, [...] de veiller à un développement régional plus équilibré, [...] et d'améliorer l'attractivité du territoire par l'affirmation de compétences économiques fortes »⁹. Le label doit amener les entreprises à « progressivement passer d'une logique individuelle de développement à une logique coopérative de réseau »¹⁰.

Ils présentent dès lors plusieurs similitudes avec les Pôles de Compétitivité qui sont un dispositif public mis en place en 2005 par le gouvernement français. Ils sont définis comme un ensemble d'entreprises, de laboratoires de recherche et d'organismes de formation (ou de représentants de ces groupements d'individus et d'organisations) dont la proximité géographique et organisationnelle doit permettre des interactions fréquentes favorisant une coordination plus efficace, porteuse de dynamiques économiques par le biais notamment de projets collaboratifs. Ces deux dispositifs relèvent d'un volontarisme politique, régional pour les premiers, national pour les seconds, qui repose sur le même principe ; l'organisation en réseau de l'activité productive qui permet de redynamiser l'économie. Le dispositif Prides est

⁷ « Schéma Régional de Développement Economique », Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2006

⁸ Idem.

⁹ Idem.

¹⁰ Idem.

en partie né du dispositif « Pôles de Compétitivité ». Le Conseil Économique et Social du Conseil Régional PACA préconisait en 2005 de mettre en place un dispositif comparable à celui des Pôles de Compétitivité permettant de soutenir les réseaux non concernés par cette politique nationale et permettant de soutenir des projets de moindre ampleur mais dans lesquels les petites et moyennes entreprises trouvent une place plus facilement. Le Conseil Régional considère que « ces entreprises ne disposent pas forcément des moyens humains, techniques et financiers pour participer à des projets collaboratifs innovants »¹¹. Les réseaux labellisés « Pôle de Compétitivité » installés sur le territoire de la région furent, s'ils en faisaient la demande, automatiquement labellisés PRIDES.

Le Conseil Régional définit les PRIDES par « l'existence de structures d'animation, chargées de la mise en réseau et de l'offre de services aux entreprises [et] la mutualisation de ressources et la mise en œuvre d'actions collectives »¹². Ils interviennent ainsi en soutien aux entreprises sur cinq thématiques : l'innovation, technologique et non technologique ; le développement à l'international ; l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ; la formation, qualification et valorisation des ressources humaines ; et enfin la responsabilité sociale des entreprises.

Il est possible de distinguer deux phases dans le déploiement du label PRIDES. La première phase concerne la période 2006-2013, la deuxième, débute en 2014. La première phase se caractérise par le lancement du label à travers un appel à projets, la sélection puis la labellisation des réseaux et leur évaluation en 2010. Lors de cette phase vingt-neuf réseaux ont été labellisés PRIDES. Plus d'une vingtaine de filières ou secteurs d'activités sont concernés, allant de l'aéronautique au tourisme en passant par la photonique ou encore les services à la personne. La seconde période se caractérise par une diminution du nombre de réseaux labellisés, avec désormais seize PRIDES dont onze qui sont également labellisé Pôle de Compétitivité, puis le lancement d'un second appel à projets.

Chaque PRIDES doit établir un programme d'activités annuel qui est intégré à la convention annuelle qui le lie à la Région. Ce programme décrit les actions du réseau en termes d'animation et d'ingénierie. La Région cible des fonctions que le Prides doit remplir afin de correspondre à ses attentes. Elle a établi quatre axes. Les réseaux labellisés doivent : mener des actions permanentes de mise en réseau des entreprises adhérentes ; accroître la visibilité

¹¹ A. Dillman, Chargé de Mission au Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, « Du SRDE au Prides : l'évolution des aides régionales au développement économique », Document de présentation, 2009.

¹² « Schéma Régional de Développement Economique », Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2006

du PRIDES et dynamiser son attractivité ; être un appui à l'ingénierie de projets coopératifs ou individuels pour les PME ; contribuer au développement et à l'évaluation de la politique régionale pour l'emploi et le développement économique¹³.

Les PRIDES relèvent donc d'une logique institutionnelle élaborée au niveau régional. Ils ne sont pas par conséquent une forme organisationnelle spontanée (Mendez et Bardet, 2009) mais le résultat d'une politique économique. Le processus de création suit ainsi une logique « top-down » où « les différents acteurs ont à s'approprier les objectifs définis par les autorités politiques à les réinterpréter et à les adapter à leur propre contexte concurrentiel, relationnel et cognitif » (Mendez et Bardet, 2009, p.126).

III.2.1.3 Le Pôle Services à la Personne

Le Pôle Services à la Personne a été créé en janvier 2007 dans l'objectif d'obtenir une labellisation « PRIDES », ce qui arriva deux mois après. L'association résulte de la réunion de dix-huit acteurs, dont seize sont issus du secteur des services à la personne et deux sont issus du développement économique. La Chambre Régionale d'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) PACA est à l'origine du projet.

Au début de l'année 2014, le pôle regroupait près de cent-cinquante membres parmi lesquels des prestataires de services à la personne, des fédérations, des plateformes de services, des syndicats, des organismes financiers (banques, émetteurs de CESU...), des organismes de développement économique. La grande majorité des membres sont des associations et sont des organisations de petites et moyennes tailles. En avril 2010, sur quatre-vingt-deux organisations prestataires de services, 85% avaient moins de deux-cents-cinquante salariés, dont vingt-six organisations ayant entre cinquante-et-un et deux-cents-cinquante salariés, et quarante-quatre organisations ayant moins de cinquante salariés. L'organisation Pôle Services à la Personne est une association loi 1901. La gouvernance est de la responsabilité des représentants des structures adhérentes. Il y a une équipe technique, composée de six salariés, qui assure l'animation du pôle. Le cœur d'activité du pôle repose sur une activité de veille socio-économique du secteur et sur des activités de soutien à la professionnalisation de ses membres à travers un axe ressources humaines et un axe gestion financière.

¹³ « Briques de base de la fonction animation et ingénierie de projet des PRIDES », Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2008.

Le Conseil Régional PACA a voté le 21 février 2014 le renouvellement du label PRIDES au Pôle Services à la Personne. Pour cette nouvelle labellisation, le Pôle Services à la Personne a voté lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 mars 2014 l'élargissement de son périmètre d'intervention au secteur sanitaire, social et médico-social dans le but de se positionner dans la construction d'un parcours de soins et de services aux domiciles.

Tableau n°7 : Données synthétiques du Pôle Services à la Personne

	Pôle Services à la Personne
Date de création	Janvier 2007
Date de labellisation	Mars 2007
Statut	Association
Nombre d'adhérents (approximatif)	150
Nature des membres	Prestataires de services à la personne ; Fédérations ; Plateformes de services ; Syndicats ; Organismes financiers ; Organismes de développement économique
Organisation de la gouvernance	AG – CA (58 membres) – Bureau (15 membres + la directrice)
Cible privilégiée	Organismes prestataires de services à la personne
Principales actions développées	Soutien à la professionnalisation (gestion financière et des ressources humaines)

III.2.1.4 La Pôle Tourisme de Territoire - Carac'Terres

Comme le Pôle Services à la Personne, le Pôle Tourisme de Territoire – Carac'Terres a vu le jour dans le but d'être labellisé Prides. L'association a ainsi été créée en mai 2008 et labellisée en juillet 2008. Lors de l'Assemblée Générale constituante, vingt-deux organisations étaient présentes pour le lancement de l'association. Parmi eux, on distingue des prestataires de services touristiques (logement, loisir,...), des fédérations, des centres de formation, des acteurs du développement touristique.

Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres a cessé son activité au 31 décembre 2013, du fait du non renouvellement du label PRIDES par le Conseil Régional. Durant son activité, il a

regroupé près d'une centaine d'organisations. Le statut associatif est, dans ce pôle également, très présent. À l'origine, il avait été envisagé par les promoteurs du pôle de n'accepter que les organisations prestataires de services ayant un statut d'organisation non lucrative. Ils ne l'ont pas fait sous recommandation de la Région qui, avec ce critère, n'aurait pas labellisé le pôle. Une majorité des adhérents sont des petites ou moyennes organisations.

Ce pôle avait une organisation comparable au Pôle Services à la Personne, avec une Assemblée Générale, un Conseil d'Administration, un Bureau et une équipe technique. L'Assemblée Générale était composée de l'ensemble des adhérents qui étaient répartis au sein de quatre collèges : les organisations d'accueil et d'hébergement de tourisme à vocation sociale ; les organisations prestataires de services associés à l'hébergement (prestataires d'activités touristiques culturelles et sportives, agences de voyage, centrales de réservation, services loisirs accueil, transporteurs,...) ; les organisations ayant pour objet le développement économique du tourisme (offices du tourisme...) ; les collectivités territoriales et services déconcentrés de l'État. Le Conseil d'Administration était composé de trente-trois membres qui définissaient les grands axes stratégiques. Le Bureau était composé de douze membres. L'équipe technique est constituée la dernière année de deux salariés dont un qui occupait un poste à mi-temps. Elle a compté jusqu'à sept salariés. Le pôle développait ses actions autour de trois axes : soutien à la commercialisation de produits de ses membres ; accompagnement à la rénovation du bâti et à la RSE ; accompagnement au développement des compétences.

Tableau n°8 : Données synthétiques du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres

	Pôle Tourisme de Territoire - Carac'Terres
Date de création	Mai 2008
Date de labellisation	Juillet 2008
Date de fin d'activité	Décembre 2014
Statut	Association
Nombre d'adhérents (approximatif)	100
Nature des membres	Prestataires de services touristiques ; Fédérations ; Organismes publics et privés de développement économique du tourisme ; Collectivités territoriales et

	services déconcentrés de l'État
Organisation de la gouvernance	AG (4 collèges) – CA (33 membres) – Bureau (12 membres + le directeur)
Cible privilégiée	Organismes d'hébergement
Principales actions développées	Création d'une plateforme de réservation commerciale – Accompagnement à la rénovation du bâti et démarche RSE

III.2.2 Collecte et analyse des données

Pour collecter nos données empiriques, nous avons saisi des opportunités offertes par nos terrains, nous avons fait preuve d'opportunisme méthodique. Le recours à une étude de cas multi-site nous a permis d'établir des points de vigilance dans la collecte de ces données afin de ne pas se disperser. Ces données ont été recueillies par l'intermédiaire de plusieurs techniques.

III.2.2.1 La collecte de données et l'opportunisme méthodique

Notre stratégie de collecte des données a été établie dans le but de répondre à notre volonté de s'immerger dans notre objet de recherche afin de comprendre les significations données par les acteurs au phénomène de construction de la coopération au sein d'un réseau territorial d'organisations. Nous avons dès lors saisi les opportunités que nous offraient nos terrains d'observation. En cela, nous avons fait preuve « d'opportunisme méthodique » (Girin, 1989). Ce positionnement implique de ne pas avoir un itinéraire établi par avance mais d'avoir une direction relativement souple afin de suivre le développement du phénomène observé chemin faisant. À travers l'opportunisme méthodique, nous avons cherché à nous positionner comme un acteur intégrant le phénomène étudié dans une posture qui ne se veut pas surplombante, mais à l'inverse intégrante.

Ainsi, par opportunisme méthodique, nous avons participé à une recherche en partenariat avec le Pôle Services à la Personne et avons contribué à un projet au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Nous avons également réalisé des observations au cours d'une démarche d'accompagnement à la gestion des compétences au sein de ces deux réseaux.

La recherche a été réalisée avec notre intégration à une équipe de recherche du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail qui débutait une étude sur la qualité de l'emploi dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. Notre rôle a été de développer un volet de cette étude sur le secteur des services à la personne en partenariat avec le Pôle Services à la Personne. Cette étude nous a permis de prendre connaissance d'éléments de contexte quant aux caractéristiques des organisations et de l'emploi de ce secteur et de rencontrer des responsables de structures. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, nous avons saisi une autre opportunité. Le directeur adjoint mettait en place un projet pour le développement des territoires à travers le renforcement de l'agrotourisme, le projet ICS MED. La participation à ce projet nous a donné à voir le fonctionnement du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Les observations ont eu lieu lors de réunions collectives concernant une démarche d'accompagnement à la gestion des compétences qui se déroulait en plusieurs temps. Ici, l'intérêt de suivre ces réunions relevait du fait que nos deux terrains avaient mis en place cette démarche.

L'inscription dans ces projets portés, ou réalisés en partenariat, avec nos deux terrains a eu pour intérêt de nous intégrer au phénomène que nous observions par une présence régulière. Ainsi, nous avons pu gagner la confiance des acteurs. Par exemple, lors de notre première participation à une réunion collective au sein de la démarche d'accompagnement à la gestion des compétences avec le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, au moment de notre présentation lors du tour de table un participant déclara sur un ton ironique « si le sachant est là, nous ne craignons rien ! »¹⁴. Au cours d'une discussion après la seconde réunion collective avec le même groupe, cette même personne nous dira qu'elle trouve « nos remarques intéressantes » et pas « hautaines »¹⁵. Nous considérons que cette anecdote est révélatrice de notre intégration au phénomène à travers une position intégrative et non surplombante. La construction de cette confiance nous a permis d'accéder à un éventail plus large d'informations à travers notamment l'accès à une multitude de documents y compris à visée interne.

III.2.2.2 Des points de vigilance

Nous avons ainsi récolté des données de différents types en privilégiant des données qualitatives qui se présentent sous forme de mots plutôt que sous forme de chiffres (Miles &

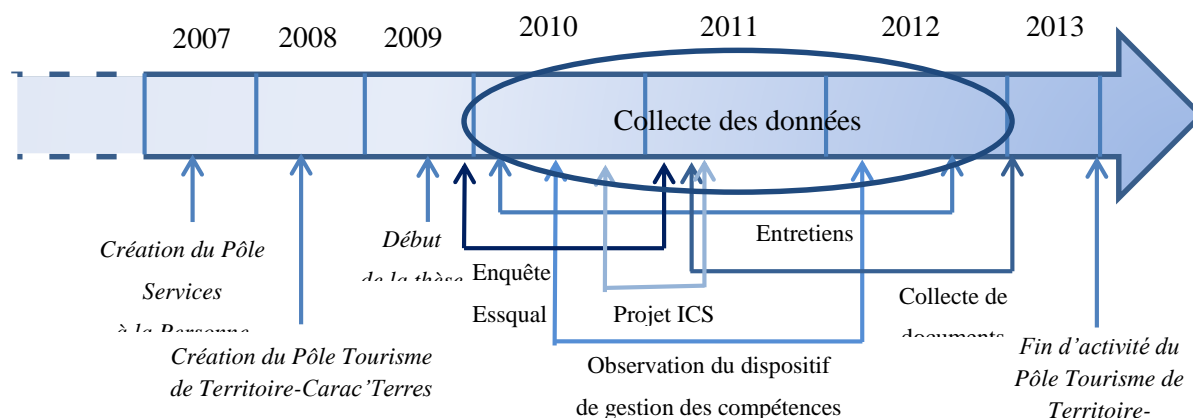
¹⁴ Participant au Comité de Pilotage 1 - Office du Tourisme - 28/01/2011

¹⁵ Participant au Comité de Pilotage 1 - Office du Tourisme - 29/04/2011

Huberman, 1991), ceci nous paraissant plus pertinent afin d'explorer notre objet de recherche qui ne vise pas une quantification. Nous pouvons classer nos données en deux catégories : les données primaires et les données secondaires. Les données « primaires » constituent des données construites par le chercheur lui-même. Leur intérêt réside dans ce caractère construit qui permet au chercheur d'obtenir des données dont il contrôle toutes les étapes du processus qui permettent d'y aboutir. Nous avons eu recours à deux types de données primaires : des entretiens, directifs et semi-directifs, et des observations, participantes et non participantes. Les données « secondaires » sont des données que le chercheur utilise en seconde main. Ces données sont issues d'informations qui n'ont pas été constituées initialement dans le but d'apporter des éléments de réponse aux questions du chercheur, mais pour répondre à des objectifs d'autres acteurs, partie-prenantes dans le phénomène observé. Nous avons eu recours à plusieurs types de données secondaires : des archives, des rapports, des documents de promotion, des documents de travail en cours...

La collecte des données s'est déroulée entre le début de l'année 2010 et a couru jusqu'au début de l'année 2013. La collecte de donnée a été régulière sur cette période. Le schéma ci-dessous représente le temps de la collecte du matériau empirique.

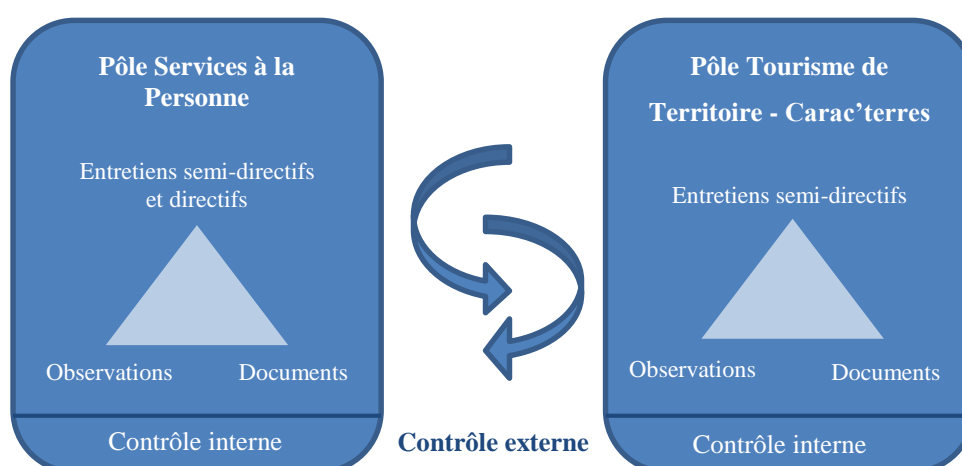
Schéma n°10 : Période de collecte des données empiriques



L'intérêt de diversifier la manière de collecter nos données nous a permis d'effectuer ce que Yin (2003) nomme la triangulation des données. Ce procédé permet de recouper les informations recueillies dans le but de limiter les biais d'interprétation propre à chacune des sources.

L'une des difficultés relevant de notre immersion dans le phénomène observé peut résider dans le manque de discernement entre ce que nous vivons et ce que nous souhaitons observer. L'étude de cas multi-site s'avère utile pour pallier ce biais. Nous avons effectué régulièrement des mises en regard des deux pôles afin de nous aider à reprendre de la hauteur de vue par rapport à notre objectif de recherche. Cette mise en regard a permis d'interroger les raisons pour lesquelles un mécanisme pouvait être observé chez l'un et pas chez l'autre. Ainsi, l'observation d'un mécanisme chez l'un des pôles et non chez l'autre, ou à l'inverse l'observation d'un même mécanisme chez les deux pôles nous a invité à nous interroger sur les caractéristiques de cette situation. Une autre difficulté réside dans la différence dans le degré d'avancement de nos deux terrains. En effet, comme nous le verrons dans les chapitres 4 et 5, le Pôle Services à la Personne avait un degré de développement, en termes de structuration et d'actions menées, supérieur au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Le risque était que nous considérions que le Pôle Services à la Personne consistait la référence pour le développement d'un réseau d'organisations et donc que nous ne regardions le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres qu'en référence au Pôle Services à la Personne. L'étude du contexte de nos deux pôles et le recours à l'épistémologie interprétativiste se sont avérés nécessaires afin d'éviter de développer une représentation déterminante et normalisatrice vis-à-vis de notre objet de recherche. Le schéma ci-dessous représente l'articulation de notre matériau empirique et de nos deux terrains.

Schéma n°11 : Un contrôle croisé des données collectées



III.2.2.3 Les techniques de collecte des données

Nous avons eu recours à trois sources pour collecter les données nous permettant d'effectuer notre analyse : des observations, des entretiens et des documents.

III.2.2.3.1 Des observations

Nous avons procédé à des observations directes lors de réunions au sein de quatre espaces distincts. Sur un plan chronologique, le premier espace au sein duquel nous avons réalisé des observations ont été les réunions collectives ayant lieu dans le cadre de la démarche d'accompagnement à la gestion des compétences intitulées les « Ateliers de la Compétence ». Le second espace a été celui du Projet ICS au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carrac'Terres. Le troisième espace était similaire au premier, c'était celui de la démarche d'accompagnement à la gestion des compétences intitulé « Démarche d'accompagnement à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », qui constituait la première phase des « Ateliers de la Compétences ». Ces deux dispositifs fonctionnaient suivant des logiques similaires. Le quatrième espace s'insérait chronologiquement entre les trois premiers espaces. Il s'agissait des manifestations publiques organisées par le Pôle Services à la Personne ou le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres.

La technique de l'observation présente des difficultés. La présence d'une personne extérieure au cœur du sujet qui réunit les personnes en présence peut être source de suspicions ou de craintes pour ces dernières, d'autant plus quand cette personne est un chercheur présent pour observer la scène qui se déroule. Pour pallier cette difficulté, au sein des trois premiers espaces, le but de notre présence était explicité afin d'instaurer une relation de confiance et de clarifier les raisons de notre présence (Baumard et al., 2007). Dans le cadre du quatrième espace, notre présence ne semblait pas forcément incongrue du fait de l'ouverture de ces manifestations au plus grand nombre et du grand nombre de participants présents. Au-delà, afin de saisir au mieux les données de nos observations, nous avons retenu les quatre tâches proposées par Perez (2004, p.11) « 1) être sur place parmi les personnes observées et s'adapter à ce milieu ; 2) observer le déroulement ordinaire des événements ; 3) enregistrer ceux-ci en prenant des notes ou par tout autre moyen ; 4) interpréter ce qu'il a observé et en rédiger un compte rendu ».

Suivant les espaces au cours desquels les observations ont eu lieu, les objectifs et le type d'observations n'étaient pas les mêmes. Au sein de l'espace du projet ICS MED, nous avons

réalisé des observations participantes. Ce projet est un projet européen regroupant dix partenaires issus de cinq pays membres de l'Union Européenne. Le but est de renforcer le potentiel d'innovation des entreprises coopératives dans les domaines de l'agriculture, de la pêche, du tourisme et de l'environnement ainsi que de les promouvoir sur les marchés internationaux. Notre participation à ce projet consistait à faire bénéficier de notre expertise pour réaliser un diagnostic stratégique. Nous avons suivi ce projet sur 5 mois. Deux personnes y travaillaient, le directeur adjoint et un étudiant stagiaire. Nous avons eu des échanges réguliers avec eux par courriel et avons eu quatre séances de travail. Pour nous, l'intérêt de participer à ce projet était d'identifier le fonctionnement du Pôle Tourisme de Territoire à partir d'une réalisation.

Au sein de l'espace « Ateliers de la compétence », nous avons réalisé des observations non participantes. Les « Ateliers de la compétence » constituent une démarche d'accompagnement collectif à la gestion des compétences proposée par le Pôle Services à la Personne. Plusieurs sessions étaient prévues. Chaque session était constituée de six à huit organisations adhérentes au Pôle Services à la Personne. Lors de chacune des sessions, il y a eu l'alternance de quatre temps individuels, entre le responsable d'organisation et un accompagnateur, et de cinq temps collectifs regroupant l'ensemble des participants. Nous avons effectué nos observations au cours de sept réunions collectives au sein de deux sessions, trois pour l'une et quatre pour l'autre.

La « Démarche d'accompagnement à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » fonctionnait sur le même principe. Cependant à l'issue de la démarche, un guide, d'aide à la gestion des compétences, spécifique au secteur est élaboré. Ce guide est validé par les partenaires sociaux. De ce fait, en parallèle de la démarche d'accompagnement des organisations adhérentes au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, un comité de pilotage regroupant les partenaires sociaux s'était réuni quatre fois. Nous avons suivi deux démarches, l'une concernant les organisations d'hébergement touristique de type « Villages Vacances » et l'autre les offices du tourisme. Nous avons pu assister à six réunions, trois pour chacune des démarches, et à quatre comités de pilotage, deux pour chacune des démarches. Nous avons eu une participation minimale au sein de six de ces réunions, à la fin desquelles, le directeur du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres nous a demandé d'effectuer une synthèse des discussions ayant eu lieu au cours de la réunion.

À travers la participation à ces dix-sept réunions collectives, l'objectif était d'identifier la mise en place d'un projet collectif. L'intérêt de cette démarche était qu'elle était mise en place

au sein des deux terrains d'observation ce qui nous donnait l'opportunité d'établir une mise en regard réciproque.

Enfin, la participation à quatre manifestations organisées par le Pôle Services à la Personne, parmi lesquelles trois conférences et une assemblée générale, et trois manifestations organisées par le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, dont deux conférences et une assemblée générale, avait pour objectif d'identifier le positionnement de chacun des deux pôles.

Au cours de chacune de nos observations, notre grille de prise de note mettait l'accent sur les acteurs et leurs rôles, sur la nature et le contenu des échanges, et sur les dispositifs utilisés par les acteurs.

III.2.2.3.2 Des entretiens directs

Dans le cadre de l'enquête Essqual, nous avons participé, avec K. Melnik, F. Petrella et N. Richez-Battesti, à la constitution d'un questionnaire permettant d'appréhender l'organisation dans sa globalité afin d'analyser les conditions d'emploi. Ce questionnaire a été élaboré à partir des indicateurs dit « de Laeken » sur la qualité de l'emploi. [Préciser ce qu'est Laeken] Cinq dimensions ont été retenues : les caractéristiques générales de la structure (statut, type d'activité, localisation, composition du CA et gouvernance, types de financements) ; les caractéristiques des effectifs salariés et bénévoles ; l'organisation du travail et les conditions de travail ; les modalités de gestion des ressources humaines : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (dont les actions de formation), santé et prévention des risques professionnels ; les relations professionnelles (rôle des conventions collectives et accords de branche, formes du dialogue social,...).

Le questionnaire était constitué de deux cent trente-cinq questions. Ces questions étaient, pour plus de 88% d'entre elles, des questions fermées de types à réponses uniques, multiples ou numériques. Lors de sa conception, il a été soumis à la discussion au sein de deux espaces. L'un concernait l'espace du Pôle Services à la Personne, où deux réunions de travail ont eu lieu avec la chargée de mission en charge des questions d'emploi et de formation, et où la directrice a été consultée pour recueillir ces remarques. Le second espace était celui du Conseil Scientifique de l'Observatoire Régional de l'Économie Sociale et Solidaire où au cours d'une séance, une présentation du questionnaire a été réalisée et où un point sur

l'avancée de l'étude était proposé. L'intérêt d'une telle démarche était d'intégrer dès la conception, les partenaires de l'étude afin de bénéficier de leur expérience et de leur relais.

Le questionnaire a été soumis à vingt-sept organisations présentes en Région Provence-Alpes Côte d'Azur, relevant du champ de l'économie sociale et solidaire et agréées pour intervenir dans le champ des services à la personne. Il a été rempli par nous-même lors d'un entretien avec le directeur de la structure ou avec le responsable des ressources humaines. Les entretiens ont duré entre cinquante minutes et trois heures, avec une majorité d'entretiens d'une durée d'environ une heure et vingt minutes. La forte variation du temps passé avec l'interviewé provient de leur désir plus ou moins prononcé à s'en tenir stricto sensu aux questions posées ou à l'autre bout du continuum, à agrémenter les réponses aux questionnaires par des commentaires relatifs à l'organisation du travail. Concernant les caractéristiques de notre échantillon, parmi ces vingt-sept organisations agréées services à la personne, vingt-cinq avaient un statut associatif, une était en coopérative et une autre était une association intermédiaire. La répartition géographique était la suivante : dix-neuf officiaient dans les Bouches-du-Rhône, trois dans les Alpes-Maritimes, trois dans le Vaucluse, une dans les Alpes de Haute-Provence et une dans les Hautes-Alpes. Dix-huit structures étaient situées en milieu urbain, six en milieu périurbain et trois en milieu rural. La taille des OASP rencontrés, en termes de salariés au 31/12/2009, variait de trois salariés à cinq cent treize. La structure la plus jeune a été créée en 2008 et la plus ancienne en 1961. Il s'avère également que la grande majorité des structures rencontrées, vingt OASP, avait pour activité principale une activité relevant de l'action sociale sans hébergement.

Nous avons eu recours au logiciel Modalisa dès la conception du questionnaire afin de s'assurer, d'un point de vue technique, que la formulation des questions et les réponses qui y étaient rattachées pourraient être traitées avec ce même logiciel.

Ce mode de recueil de données nous a été particulièrement utile afin de nous doter d'éléments de contextualisation de fonctionnement des organismes agréés services à la personne. Ce travail n'a pas pu être mené au sein du Pôle Tourisme de Territoire - Carac'Terres.

III.2.2.3.3 Des entretiens semi-directifs

Nous avons également procédé à des entretiens semi-directifs. Nous nous sommes entretenu avec 14 personnes pour un total de 20 interviews. Nous avons focalisé notre attention sur les équipes techniques de chacun des deux pôles. Ce choix a été guidé par notre volonté de nous

centrer sur la construction des actions à partir du niveau des permanents de ces structures. Ainsi, au sein du Pôle Services à la Personne, nous nous sommes entretenu à trois reprises avec la directrice et avec la chargée de mission « emploi-formation », une fois avec le chargé de mission « prospection-innovation », une fois avec le chargé de mission « gestion-financement » et une fois avec l'assistante de projet. Seule l'assistante de direction n'a pas été rencontrée dans le cadre d'une interview. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, nous nous sommes entretenu une fois avec le premier directeur, une fois avec le second directeur, trois fois avec le directeur adjoint, en charge de la thématique « emploi-formation », une fois avec le responsable commercial et marketing et une fois avec la cheffe de projet. Nous nous sommes entretenu avec l'ensemble des salariés ayant eu un contrat longue durée. En dehors des deux réseaux sur lesquels nous appuyons notre recherche, nous nous sommes entretenu avec le chargé de mission au sein du Service Initiatives Economiques et Développement des Entreprises auprès de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur ; avec la chargée de mission de l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, organisme qui a mis en place et assure la méthodologie du dispositif de gestion des compétences ; et avec deux consultants participants à la démarche d'accompagnement à la gestion des compétences.

En fonction des personnes rencontrées, il est possible de distinguer trois objectifs distincts pour les entretiens. Auprès des directeurs et des responsables des actions « emploi-formation », les objectifs étaient d'identifier la manière dont ils percevaient leur emploi et leur rôle, comment était conçue la stratégie du réseau, avec les directeurs, ou le déploiement des actions orientées sur la gestion des compétences, pour les responsables des actions « emploi-formation ». La récurrence des entretiens avec ces personnes au cours des trois ans de notre investigation a eu pour objectif d'identifier s'il y avait eu des ajustements, des évolutions ou encore des changements dans le positionnement du réseau au sein duquel ils travaillaient. Les entretiens avec les autres membres de l'équipe technique de chacun des deux pôles ont eu pour intérêt d'identifier leur fonction et de comprendre comment ils travaillaient au sein du réseau. Les deux entretiens effectués avec les quatre personnes extérieures aux réseaux étudiés ont eu pour rôle de nous éclairer sur le fonctionnement des dispositifs mis en place par les organisations au sein desquelles ils travaillent, les Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Économique Solidaire pour le chargé de mission de la Région, le dispositif d'accompagnement à la gestion des compétence pour la chargée de mission de l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail ou sur la manière d'appréhender le

dispositif d'accompagnement à la gestion des compétences pour les consultants. Les entretiens ont duré entre quarante-cinq minutes et une heure et quinze minutes et ils se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes rencontrées à l'exception de l'entretien avec le chargé de mission de la Région qui s'est déroulé au sein des locaux du Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail.

En plus de cette vingtaine d'entretiens, nous avons également réalisé des entretiens d'une durée plus restreinte, entre dix et quinze minutes. Ces entretiens ont été réalisés avec des responsables de structures adhérentes à l'un des deux réseaux étudiés et rencontrés lors de l'enquête Essqual ou lors des réunions de la démarche d'accompagnement à la gestion des compétences. Ces entretiens se sont déroulés soit à la suite du questionnaire de la recherche Essqual, soit après la réunion, soit par téléphone. Le but de ces entretiens était de comprendre les attentes des personnes rencontrées quant au pôle auquel leur organisation était adhérente et, le cas échéant, quant au dispositif de gestion des compétences. Nous avons donc eu un entretien court avec vingt-quatre responsables de structure dans le cadre de la recherche Essqual, huit responsables de structure dans le cadre de la démarche d'accompagnement à la gestion des compétence au sein du Pôle Services à la Personne et six responsables de structure dans le cadre de la démarche d'accompagnement à la gestion des compétence au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Nous nous sommes également entretenu avec deux responsables de structure adhérentes Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et que nous avons rencontré lors d'une manifestation organisée par le Pôle. Ainsi, nous avons réalisé quarante entretiens complémentaires.

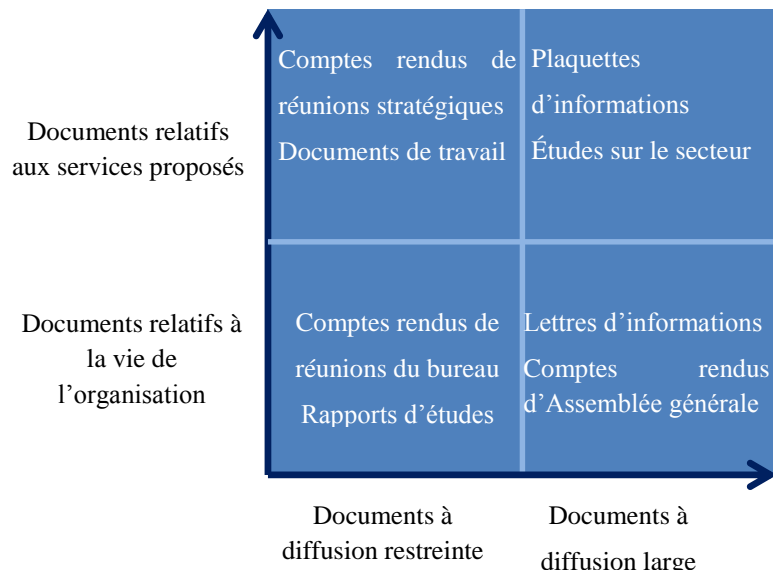
III.2.2.3.4 Les documents

Le troisième pilier sur lequel nous appuyons notre collecte de données est l'analyse de documents. Les documents, à travers les inscriptions qui les constituent, sont des éléments de médiation entre les acteurs d'une situation du fait qu'ils sont porteurs d'informations, de représentations ou encore de sens. Ils ont dès lors un rôle sur le cours de l'action par l'inscription qu'ils constituent et par la mise en lien d'éléments qu'ils opèrent (Charvolin, 2003). Pour Goody (1979), l'écriture modifie les façons de penser du fait de sa capacité à ordonner ce qui s'est passé en sélectionnant ce qui doit rester et donc laisser une trace. Ils ont alors une inscription dans le temps complexe. Ils constituent une stabilisation d'un discours à un moment donné, rendant compte d'une situation, mais ils sont également traversés par le temps. Ainsi, les documents sont des marqueurs des représentations que l'on cherche à poser

à un instant et de leurs évolutions. Les documents permettent de rendre compte d'un processus en train de se faire et se font avec ce processus. Les documents s'élaborent dans le temps, ce processus est marqueur d'une évolution. Boudieu, Christin et Will (2000) nomment ceci la « littérature grise », une littérature qui évolue d'une rédaction privée à un document diffusable et diffusé et qui évoluera par la suite. Ainsi les documents constituent une littérature « qui est prise dans une trajectoire, et une transitionnalité qui en fait un écrit d'action » (Charvolin, 2003, p.122).

Dès lors, à partir de documents produits par le Pôle Services à la Personne et le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, il est possible d'identifier le sens donné par les acteurs aux actions qu'ils mènent. En tant que média, ils constituent également des marqueurs des évolutions dans la manière de construire la mise en relation entre le réseau pris en tant qu'organisation et les membres du réseau. Nous avons eu accès à un ensemble important de documents au sein de nos deux terrains. Nous pouvons les distinguer en fonction de leur finalité à travers deux axes : diffusion restreinte, c'est-à-dire à destination de l'équipe technique et du bureau ; thématique, c'est-à-dire relatifs à la vie de l'association ou des services proposés. Ainsi nous obtenons quatre types de documents. Il y a les documents relatifs à la vie de l'organisation et à diffusion restreinte, dans cette catégorie se retrouve les comptes rendus de réunions de bureau, les études internes, ... Une seconde catégorie concerne les documents relatifs à la vie de l'organisation et destinés à une diffusion large, ici sont présents les lettres d'informations, les comptes rendus d'Assemblée Générale, les chartes de fonctionnement... La troisième catégorie regroupe les documents relatifs aux services proposés et à diffusion restreinte, sont présents ici les comptes rendus de réunion stratégique, les documents de travail... Enfin la quatrième catégorie concerne les documents relatifs aux services proposés et à diffusion large, ce qui représente les plaquettes d'informations ou encore les études sur le secteur. Au sein du Pôle Services à la Personne, nous avons retenu soixante-treize documents dont vingt documents relatifs à la vie de l'organisation et à diffusion restreinte ; dix-huit documents relatifs à la vie de l'organisation et à diffusion large ; quatre documents relatifs aux services proposés et à diffusion restreinte ; et trente-et-un documents relatifs aux services proposés et à diffusion large. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres nous avons retenu soixante-quatorze documents dont treize documents relatifs à la vie de l'organisation et à diffusion restreinte ; trente-six documents relatifs à la vie de l'organisation et à diffusion large ; neuf documents relatifs aux services proposés et à diffusion restreinte ; et vingt-six documents relatifs aux services proposés et à diffusion large.

Schéma n°12 : Nature des documents collectés



III.2.3 L'analyse thématique pour technique d'analyse

Pour organiser et ordonner l'ensemble du matériau empirique collecté, nous avons eu recours à la méthode proposée par Paillé et Mucchielli (2003) qui proposent de construire une thématisation à travers une architecture par segmentation comprenant des rubriques, des thèmes, des énoncés et des codes. La rubrique « renvoie à ce dont il est question dans l'extrait du corpus faisant l'objet de l'analyse, mais ne renseigne en aucune façon sur ce qui a été dit à ce propos » (Paillé et Mucchielli, 2003, p.53). Son utilité réside dans la rapidité d'accès au corpus qu'elle permet. Le thème « renvoie à ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indications sur la teneur des propos » (Op. Cit.). Il est ainsi plus précis que la rubrique et correspond au contenu du corpus résumé sous la forme d'un titre. L'énoncé « renvoie à ce qui est soulevé, mis en avant, communiqué, exposé, décrit, raconté,... dans l'extrait du corpus correspondant » (Op. Cit.). Il constitue une courte synthèse du contenu. Enfin le code « correspond à une lettre et/ou un chiffre, qui permet de répertorier et de hiérarchiser les rubriques, les thèmes et les énoncés » (Op. Cit.).

Afin de construire cette architecture en correspondance avec notre projet de recherche, nous avons réalisé une thématisations en continue qui consiste à identifier des thèmes au fur et à mesure de la lecture du corpus (Paillé et Mucchielli, 2003). Un thème était considéré comme pertinent s'il y avait une récurrence dans son apparition au sein du corpus. Pour déterminer les

rubriques, nous avons eu recours à une démarche abductive en procédant à des allers et retours entre des rubriques identifiées à partir de notre revue de littérature scientifique et de la lecture de notre corpus. Du fait de cette évolution des rubriques et des thèmes, les codes ont eux aussi évolué. La stabilisation du codage s'est « achevé[e] lorsque l'analyse parvient elle-même à saturation, lorsque tous les faits nouveaux peuvent être immédiatement classifiés, les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de régularités émergent » (Miles et Huberman, 2003, p.121).

Dans notre processus de thématisations, il est possible d'identifier deux temps. Dans le premier d'entre eux, la lecture de notre matériau empirique nous a révélé des phases historiques dans le développement de chacun des réseaux. Nous avons pu identifier au sein de chacun des terrains des séquences. Chaque séquence est un segment temporel d'un processus caractérisé par une relative stabilité des éléments en présence (Mendez, 2010). Le passage d'une séquence à une autre se fait sous l'impact d'un changement des éléments en présence. Dans un second temps, nous avons construit une grille de lecture à partir de la confrontation des éléments issus de notre revue de la littérature scientifique et du corpus.

Nous avons procédé par une analyse de contenu manuelle. À travers les multiples lectures de notre corpus, nous avons sélectionné les éléments jugés conformes à notre projet de recherche. Puis nous avons cherché à les regrouper, à les ordonner, au sein de thématiques. À partir de là, suivant un principe de boucles rétroactives articulant rubriques et thèmes, nous avons supprimé des thèmes, d'autres ont été fusionnés, puis à terme, notre grille d'analyse a été stabilisée.

Synthèse du chapitre III

À travers ce chapitre, nous avons mis en évidence notre cheminement réflexif. Celui-ci s'est construit par la mise en discussion et en résonnance de trois niveaux de réflexion : une réflexion épistémologique, une réflexion méthodologique et une réflexion théorique. La confrontation de ces trois niveaux de réflexion a permis d'affiner notre positionnement. Au sein de ce chapitre, nous avons fait état de nos choix épistémologiques et méthodologiques, nos choix théoriques étant exposés au chapitre précédent. Le paradigme épistémologie interprétativiste pragmatique conçoit la production de la connaissance à partir de la compréhension et de l'interprétation du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques. Ceci implique de considérer les acteurs du phénomène observé comme porteurs de connaissances

donnant du sens à leur vécu. Afin d'avoir accès aux connaissances et au sens donné par les acteurs nous avons mis en place une méthodologie nous permettant de nous insérer dans le phénomène observé. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'une démarche qualitative exploratoire par étude de cas multi-sites avec une collecte de donnée basée sur trois types de sources : des observations, des entretiens et des documents.

- Partie 2 -

Présentation et discussion des résultats

Chapitre IV

Le Pôle Tourisme de Territoire- Carac'Terres

- **Caractériser** le secteur du tourisme social et le fonctionnement du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres
- **Analysez** l'impact du processus de traduction sur les proximités

Chapitre V

Le Pôle Services à la Personne

- **Caractériser** le secteur des services à la personne et le fonctionnement du Pôle Services à la Personne
- **Analysez** l'impact du processus de traduction sur les proximités

Chapitre VI

Résultats et discussion

- **Comparer** les deux processus de traduction
- **Proposer** des résultats

- Chapitre 4 -

Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : un processus de traduction inabouti et des proximités faibles

<i>Introduction</i>	128
<i>IV.1 La branche du tourisme social et le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres</i>	128
IV.1.1 La branche du tourisme social	129
IV.1.1.1 Un développement reposant sur l'engagement militant et le soutien public	129
IV.1.1.2 Une branche sous tension	132
IV.1.1.3 Un emploi marqué par la saisonnalité de l'activité et de faibles qualifications	134
IV.1.2 Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres	138
IV.1.2.1 Un réseau tourné vers les acteurs du tourisme social	138
IV.1.2.2 Un réseau à la recherche de son mode de management	141
<i>IV.2 Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : échec dans la construction de nouvelles proximités</i>	146
IV.2.1 Les proximités antérieures au réseau	147
IV.2.1.1 Une proximité géographique faiblement présente	147
IV.2.1.2 Une proximité organisée appuyée sur l'économie sociale et solidaire	148
IV.2.2 Un processus de traduction inabouti	152
IV.2.2.1 Les actants en présence	152
IV.2.2.2 La problématisation	154
IV.2.2.3 Une controverse importante aux ramifications multiples	156
IV.2.2.4 Des dispositifs d'intéressement inopérants en l'absence d'un traducteur	157
IV.2.2.5 Une mobilisation des alliés balbutiante	159
IV.2.2.6 Un enrôlement théorique non concrétisé	161
IV.2.3 Les proximités après la constitution du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres	162
<i>Synthèse du chapitre IV</i>	164

Introduction

Ce quatrième chapitre vise à analyser le développement du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, labellisé PRIDES, en s'intéressant à la question de la coopération en son sein. Ce réseau territorial d'organisations a vu le jour en 2008 et a cessé son activité à la fin de l'année 2013 suite à la décision du Conseil Régional PACA de ne pas reconduire sa labellisation PRIDES pour la période 2014-2018. Nous avançons que la cessation de son activité peut s'interpréter à travers le manque de renforcement de la coopération. Cette situation résulte de la faiblesse des proximités entre les actants de ce réseau sociotechnique, du fait d'un processus de traduction inabouti qui n'a pas pu les consolider.

Afin de mettre en lumière le développement de ce réseau, nous procédons en deux temps. Nous commençons par rendre compte et analyser les dimensions contextuelles de son déploiement afin de saisir les éléments structurant le développement du réseau. Nous distinguons les éléments de contexte externe et les éléments de contexte interne. Par la suite, à l'aide de notre cadre d'analyse défini au chapitre II et qui repose sur la théorie de l'Économie de la Proximité et la Sociologie de la Traduction, nous procédons à l'analyse du mécanisme de mise en coopération des actants.

IV.1 La branche du tourisme social et le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres

À travers cette première section, nous effectuons une contextualisation du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres qui se décline en deux temps. Le premier temps concerne la contextualisation externe. L'objectif est de mettre en lumière les principales caractéristiques de la branche du tourisme social. Le second temps examine les éléments de contextualisation interne relatifs à sa création et à son management.

IV.1.1 La branche du tourisme social

Le tourisme social « vise à rendre effectif “le droit aux vacances” et témoigne de la volonté des acteurs politiques et sociaux de rendre le tourisme accessible à tous »¹⁶. Trois éléments caractérisent cette branche d’activité : elle s’est développée à partir d’un engagement militant important et du soutien des pouvoirs publics ; aujourd’hui, elle est traversée par des tensions qui se retrouvent aussi bien au niveau de la branche que des organisations ; à l’image du tourisme en général, elle connaît en région PACA de fortes variations en fonction de la saisonnalité, ce qui a des répercussions sur l’emploi.

IV.1.1.1 Un développement reposant sur l’engagement militant et le soutien public

L’essor du tourisme social dans les années 1960 repose sur un engagement militant visant à offrir des « vacances pour tous » soutenu par les pouvoirs publics.

IV.1.1.1.1 Origine : un fort engagement militant

Le tourisme associatif tire son origine du tourisme social qui s’est développé à la fin du dix-neuvième siècle sous l’influence du Club Alpin Français, du Touring Club de France ou encore de l’Automobile Club de France. Le but est de permettre à une nouvelle classe sociale composée des commerçants, des fonctionnaires ou des professions libérales, d’accéder aux loisirs qui jusqu’alors étaient réservés aux aristocrates, aux rentiers et aux industriels (Caire, 2005). Ces trois clubs sont à l’origine de la création de l’Union Nationale des Associations de Tourisme (UNAT) qui constitue encore aujourd’hui la fédération principale regroupant les acteurs du tourisme social.

Le tourisme social prend une tournure plus populaire et se développer de manière importante au début des années 1950. Le premier pas est ici le développement des maisons familiales. L’organisation de ces maisons repose sur un partage des tâches entre les différents occupants, ce qui permet de diminuer le coût du séjour comparativement à l’hôtellerie traditionnelle. Ces maisons sont créées par des militants et des bénévoles. Puis à partir des années 1960, la capacité d’hébergement en tourisme social prend de l’ampleur avec le développement des « villages vacances ». Ceux-ci sont de grands centres immobiliers permettant d’accueillir un

¹⁶ « Le tourisme social c’est quoi ? », Portail de l’économie et des finances, Ministère des Finances et des Comptes Publics, Ministère de l’Économie, de l’Industrie et du Numérique. Accessible sur la page Internet : <http://www.economie.gouv.fr/ess/tourisme-social-cest-quoi>

grand nombre de vacanciers, de deux cents pour les premiers construits à plus de mille pour les plus grands. Ils entrent dans le développement du tourisme de masse et s'adressent initialement à une population ouvrière ou employée.

Le tourisme social se développe après la seconde Guerre Mondiale en s'appuyant sur les mouvements « syndicaux », comme la Confédération Générale du Travail qui a donné les villages vacances « Tourisme et Travail », les mouvements « familiaux et chrétiens », comme la Jeunesse Ouvrière Chrétienne qui ont donné les villages vacances « Loisir Vacances Travail », et les mouvements « laïcs », comme la Ligue de l'Enseignement (Caire, 2005). Ces mouvements sont soutenus par les pouvoirs publics qui créent, par l'intermédiaire de la Caisse des Dépôts et Consignations, une organisation associative, les « Village Vacances Familles », afin de gérer des établissements. L'objectif est dès lors de permettre au plus grand nombre, et notamment aux ouvriers et employés, de pouvoir partir en vacances.

Le tourisme social regroupe six familles (Chauvin, 2002) : les villages vacances ; les centres d'accueil de jeunes et/ou sportifs ; les centres de vacances pour enfants et adolescents ; les classes de découverte (mer, patrimoine, neige, environnement...) et les voyages scolaires ; les séjours linguistiques ; les voyages pour adultes à l'étranger. À ces six familles, Caire (2005) propose d'ajouter une septième famille en considérant les « associations relais », qui regroupent les associations qui n'ont pas à titre principal une activité de production touristique, mais dont le rôle d'éducation populaire, d'action sociale ou de regroupement d'usagers, implique un soutien, matériel, humain ou informationnel, au voyage. La grande majorité des acteurs appartenant à l'une ou l'autre de ces familles est regroupée au sein de l'UNAT.

IV.1.1.1.2 Le rôle des politiques publiques : de « l'aide à la pierre » à « l'aide à la personne »

Les pouvoirs publics investissent la branche du tourisme populaire à partir de 1936. Le gouvernement dit du « front populaire » prend plusieurs mesures visant à le développer parmi lesquels, l'instauration de deux semaines de congés payés et la création d'un Sous-Secrétariat d'État aux loisirs et aux sports. Ce dernier, qui est confié à Léo Lagrange, a pour objectif de développer les loisirs. Pour ce faire, Lagrange encourage le développement d'un tourisme populaire associatif indépendant de l'État. Trois grands principes président au partenariat entre l'État et le milieu associatif : « des hébergements de vacances pour tous, sans

différences de classes ; des pratiques collectives, sportives et culturelles, à visée humaniste ; une gestion associative désintéressée avec la participation active des usagers » (Caire, 2006, p.32).

Au lendemain de la seconde Guerre Mondiale, l'État se désintéresse dans un premier temps de la question des loisirs, le départ en vacances ne figurant plus dans les priorités économiques et sociales. Néanmoins, les loisirs sont considérés comme nécessaires pour le développement de l'individu. Ainsi, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1948 considère les loisirs comme un droit inaliénable de l'Homme¹⁷. Au début des années 1960 cette question revient à l'ordre du jour des politiques publiques. Les 4^{ème} et 5^{ème} plans mis en place par le Commissariat Général au Plan, et qui s'étendent de 1962 à 1970, concernent les organismes d'hébergement touristique. Ces plans entendent soutenir le développement des équipements collectifs, y compris dans le domaine du tourisme, afin de réduire les inégalités sociales, entre ceux qui peuvent partir en vacances et ceux qui ne peuvent pas, et régionales, entre les régions dotées de secteurs industriels et celles qui bénéficient de ressources naturelles valorisables par le tourisme. Ainsi, un budget important est accordé aux structures associatives afin de construire des villages vacances.

Un réseau d'aide au financement est mis en place, des subventions de l'État, des aides de la Caisse Nationale des Allocations Familiales et des Caisses d'Allocations Familiales, des souscriptions de lits par les Comités d'Entreprise, les Caisses de retraite ou les Mutuelles, une participation des collectivités locales d'accueil ou encore des prêts bonifiés. Ces dispositifs constituent ce qui fut appelé les « aides à la pierre », c'est-à-dire les aides à la construction de l'offre de service. Dans le même temps, les Caisses d'Allocations Familiales mettent en place des systèmes d'aide au départ en vacances. La période des années 1960-1970 constitue l'âge d'or du tourisme social (Froidure, 1997 ; Chauvin, 2002 ; Caire, 2006) du fait de son fort développement grâce aux capacités de financement en lien avec les pouvoirs publics. Le modèle de développement du tourisme social repose dès lors sur le croisement d'une « utopie émancipatrice (les vacances pour tous, dans une perspective fondée sur l'apprentissage de la vie collective et des principes « du vivre ensemble ») portée par différents mouvements d'éducation populaire, et d'une promotion par l'Etat de l'aménagement du territoire et de la démocratisation de l'accès aux vacances » (Richez-Battesti et Oswald, 2010). Un processus

¹⁷ L'article n°25 stipule que « Toute personne a droit au repos et aux loisirs et notamment à une limitation raisonnable de la durée du travail et à des congés payés périodiques ».

de démarchandisation d'une partie du tourisme est mis en place à partir de la structuration de l'offre et de la solvabilisation de la demande (Hely, 2004).

À partir du milieu des années 1980, le rôle des pouvoirs publics évolue. Les « aides à la pierre » vont fortement baisser. Selon Bouyer (1993), entre 1979 et 1986, l'ensemble des subventions publiques, en francs constants, a été divisé par quatre. Plusieurs facteurs rendent compte de cette variation qui trouve un écho dans l'évolution de la société française avec la crise de l'État-providence (Rosanvallon, 1983). Ceci se traduit par la stagnation du pouvoir d'achat des salariés, une demande qui cherche une offre diversifiée, l'augmentation des charges d'exploitation sous l'impact de la mise en normes de confort et de sécurité, ou encore de l'augmentation de la concurrence des opérateurs lucratifs. Le volume des aides publiques continue de baisser sur les trente années qui suivent et leur structure change, passant de « l'aide à la pierre » à « l'aide à la personne ». Dans ce cadre, les organisations associatives ne bénéficient plus d'un avantage, comparativement aux organisations lucratives.

IV.1.1.2 Une branche sous tension

À partir des années 1980, et encore aujourd'hui, deux tensions se font jour au sein du tourisme social. La première est interne aux organisations. La propriété d'équipements importants entraîne un glissement de l'association militante vers l'association gestionnaire, créant des tensions dans le projet associatif. La seconde tension a lieu au sein de la branche d'activité et est en partie liée à la première. Elle est relative à l'arrivée de nouveaux acteurs qui se revendiquent d'un tourisme plus militant.

IV.1.1.2.1 Des organisations partagées entre militer et gérer

Durant « l'âge d'or » du tourisme social, le modèle organisationnel prépondérant est celui de l'association, propriétaire d'un ou plusieurs centres d'hébergement, reposant sur une gestion bénévole et militante, souvent issue de l'expérience des maisons familiales. Le but premier est de permettre au plus grand nombre de partir en vacances. Dans ce contexte la question de la gestion de ces équipements n'est pas première. Cette faiblesse est compensée par l'importance des aides octroyées par les pouvoirs publics et les partenariats avec les comités d'entreprise qui bénéficient de fortes ressources financières (Chauvin, 2002).

À partir des années 1980, les dimensions gestionnaire et marchande prennent de l'ampleur afin de faire face à un environnement plus concurrentiel. Des tensions se font jour au sein des structures afin de pouvoir acquérir ou créer de nouveaux hébergements pour développer leur activité et rénover leurs bâtiments pour satisfaire, à la fois à la clientèle et à la réglementation. Certains opérateurs se regroupent, d'autres font faillite et une minorité change de forme juridique en devenant des entreprises lucratives de type société anonyme. Ces mouvements perdurent encore aujourd'hui. Quelle que soit la situation, le projet social s'affaiblit (Richez-Battesti et Oswald, 2010) entraînant une crise de sens au sein de ces structures du fait de leur passage d'un système associatif militant à un système associatif gestionnaire (Rousseau, 2004). Les bénévoles sont de moins en moins nombreux et concentrés dans les organes de gouvernance et les salariés de plus en plus nombreux, hiérarchisant de plus en plus ces organisations.

L'objectif initial d'un « tourisme pour le plus grand nombre » se transforme au profit d'un tourisme favorisant la mixité sociale. Cependant, cet objectif est lui aussi difficile à mettre en place du fait de la difficulté à construire une offre qui satisfasse différentes classes sociales. Il se produit un éclatement entre, d'une part les structures qui s'orientent sur des publics spécifiques, comme les enfants, les personnes porteuses d'un handicap, les personnes âgées... et d'autre part les structures qui se positionnent sur un public captif, comme les comités d'entreprise, la classe moyenne... Les premières cherchent à se positionner dans une logique de délégation de service public tant dit que les secondes se positionnent sur le marché concurrentiel en ciblant une clientèle à même de rémunérer le service proposé. Dans ce second cas, les organisations rapprochent leur offre de celle du tourisme commercial (Richez-Battesti et Oswald, 2010).

IV.1.1.2.2 Quelle dimension sociale pour le tourisme ?

À la fin des années 1980, se développe en France un mouvement au sein du tourisme à dimension internationale qui se veut également porteur de valeurs fortes de solidarité, d'échanges avec les populations de cultures différentes ou encore de protection de l'environnement. Ce tourisme, qui encore aujourd'hui a des difficultés pour se nommer, se retrouve sous plusieurs expressions : tourisme solidaire, tourisme équitable, écotourisme, tourisme durable, tourisme responsable... À l'origine, ce tourisme se positionne dans une logique de rencontre Nord-Sud en proposant des voyages à un public français, à destination de pays en développement. Il s'est construit en réaction au tourisme commercial de masse,

considéré comme déterritorialisé en implantant des centres de vacances dans des pays en développement, en profitant d'un déséquilibre dans les termes de l'échange et ne proposant pas aux touristes de rencontrer la culture du pays. La question du territoire est centrale pour ce tourisme, avec la volonté d'établir une « relation équitable » avec les populations locales.

Au cours des années 1990, ce tourisme se développe en France avec un deuxième volet comprenant des structures proposant à un public français, des destinations en France. Ces structures revendiquent une double filiation. Elles retiennent du tourisme solidaire international le lien au territoire et la dimension environnementale en cherchant à développer des projets avec l'ensemble des acteurs en présence sur le territoire du lieu de vacances. La seconde filiation est celle des mouvements d'éducation populaire et de l'esprit des maisons familiales des années 1950-1960, en reprenant l'idée des vacances pour tous. Ces structures prennent pour l'ensemble un statut associatif et reposent sur des bénévoles militants qui occupent un rôle, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel. Des salariés sont aussi présents mais en petit nombre. Ainsi, ces structures sont en général composées d'un faible effectif et gèrent des équipements de taille réduite. Dans la majorité, le public concerné par ces structures est celui éloigné du tourisme, pour raisons financières ou sociales, ou une classe moyenne militante cherchant des vacances porteuses de sens.

Une certaine dualisation se crée entre les acteurs se reconnaissant d'une économie sociale en référence à la population qui bénéficie de leurs services (jeunes, classes sociales exclues du tourisme,...) et ceux qui positionnent leur attachement à l'économie sociale en fonction de leur forme d'organisation (association). Les premiers reprochent aux seconds d'avoir délaissé l'objectif des vacances pour tous en ayant pris la voie d'une marchandisation du tourisme, tandis que les seconds reprochent aux premiers un amateurisme préjudiciable à la filière.

IV.1.1.3 Un emploi marqué par la saisonnalité de l'activité et de faibles qualifications

À l'instar du secteur du tourisme en général, l'activité est caractérisée par une forte saisonnalité notamment en région PACA. Cette discontinuité de l'activité a des répercussions sur les organisations dans la gestion des emplois. Ces derniers sont caractérisés par la faiblesse des qualifications.

IV.1.1.3.1 Une discontinuité de l'activité

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur constitue la seconde région touristique à l'échelle nationale après l'Île-de-France. L'activité touristique représente plus de 10% du PIB régional¹⁸.

Les structures relevant du tourisme social sont fortement implantées en région PACA¹⁹. Une étude réalisée par Somival en 2008 a identifié cinq cent trois structures d'hébergement touristique représentant soixante-quatre mille trois-cent quatre-vingt-un lits. La famille des centres de vacances représente la grande majorité des installations avec près de 45%²⁰ de ces structures d'hébergement touristique. Les villages de vacances et les maisons familiales de vacances représentent une installation sur quatre.

Ces installations sont fortement marquées par la saisonnalité que ce soit sur le littoral ou en montagne, avec une inversion quasi symétrique entre ces deux espaces. L'étude réalisée par Somival fait ressortir que plus de 60% des installations²¹ ne sont pas ouvertes toute l'année. La durée moyenne de fermeture est de dix-huit semaines. Les villages vacances constituent la famille la plus sujette à la saisonnalité, avec plus de 90% qui ne sont pas ouvertes à l'année.

Évaluer la quantité d'emploi relevant du tourisme n'est pas aisé du fait de l'imperfection des données statistiques relatives à ce secteur (Réau et Cousin, 2009) en raison des difficultés à identifier juridiquement le travail saisonnier, du manque d'harmonisation dans la définition des emplois induits par l'activité touristique ou encore du manque de données (Py, 2007).

Néanmoins, en 2007, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le secteur touristique dans son ensemble représentait cent dix-neuf mille six-cents emplois salariés, ce qui représente 6,9% de l'emploi salarié sur cette région (Barret et al., 2012). Près de 50% des emplois se concentrent dans les activités « d'hébergement et de restauration ». La saisonnalité se manifeste par une variation importante de l'emploi touristique entre le mois de janvier, durant lequel l'emploi est le plus faible avec quatre-vingt-huit-mille cinq-cents emplois et le mois d'Août, durant lequel il y a le plus d'emplois et qui compte cent soixante-trois mille emplois (Op. Cit.). Ainsi au cours d'une année, l'emploi touristique connaît une forte variation.

¹⁸ Chiffre issu du Schéma Régional de Développement Économique pour la période 2006-2010 établi par le Conseil Régional PACA.

¹⁹ Les chiffres donnés dans ce paragraphe sont issus de deux études, l'une réalisée par l'observatoire du tourisme social en PACA en 2003 et l'autre par Somival en 2008. Toutes deux ont eu recours aux données collectées par l'UNAT-PACA. Malgré les cinq ans de décalage entre ces deux études, les données utilisées sont très proches. Des variations sont perceptibles à partir des comparaisons départementales.

²⁰ Donnée de l'observatoire du tourisme social en PACA.

²¹ Échantillon représentant 60% des installations relevant du tourisme social présentes en région PACA.

L'emploi saisonnier concerne en grande majorité de jeunes actifs avec près de 50% des emplois saisonniers occupés par des personnes de moins de 26 ans en 2003 (Meloux et Monchois, 2006). La durée moyenne des contrats saisonniers dans la branche de l'hébergement est de quatre-vingt jours (Op. Cit.). Concernant la rémunération, les salaires des saisonniers, en comparaison avec les salaires des permanents occupant le même emploi, sont inférieurs. Cet écart augmente avec l'âge du saisonnier.

L'étude réalisée par Somival en 2008, auprès de 60% des structures d'hébergement présentes en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et relevant du tourisme social, montre que le nombre moyen d'emplois permanents par structure est de 7,4 tandis que celui d'emplois saisonniers par structure est de 13,7. Cette étude montre également que le temps partiel est faiblement présent au sein des emplois permanents et est plus important au sein des emplois saisonniers. À partir de ces données, on peut déterminer que les structures sont de taille restreinte.

IV.1.1.3.2 Un emploi faiblement qualifié

La branche d'activité du tourisme social regroupe un large panel d'emplois. Plus d'une trentaine de branches d'activités professionnelles sont présentes au sein du secteur touristique²². Ces branches d'activités professionnelles relèvent de l'hôtellerie-restauration (cuisinier, commis de salle, hôte d'accueil,...), de l'animation culturelle et sportive (animateur, maître-nageur, guide...) ou encore de la maintenance et de l'entretien (gouvernant, agent de sécurité, jardinier...). Le temps de travail pour un grand nombre de ces métiers s'établit sur des horaires atypiques²³ impliquant de travailler la nuit et/ou durant les week-ends et jours fériés.

L'emploi au sein du secteur du tourisme est marqué par une dualisation avec, d'une part l'emploi saisonnier et d'autre part l'emploi permanent. Ces deux situations d'emploi ont des caractéristiques différentes. L'emploi saisonnier résulte de la forte variation de l'activité touristique caractérisée par deux périodes d'emploi : la période hivernale qui s'étend de fin décembre à mars/avril et la période estivale qui s'étend de mai/juin à septembre. Chacune de ces périodes connaît également des pics d'activité et des variations en fonction des lieux de présence ; en bord de mer, la saison estivale étant plus importante qu'en milieu montagneux.

²² Messager M., Ruiz G., Warnet C., (2010), « Le poids économique et social du tourisme », Conseil National du Tourisme, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

²³ En référence aux horaires de travail compris entre 7h00 et 20h00, cinq jours par semaine s'étalant du lundi au vendredi et avec une régularité des jours et heures travaillés (Insee), ainsi un emploi atypique est un emploi qui sort de ce cadre.

Cette particularité pose la question de l'origine de la main d'œuvre. Dans la majorité des cas, la main d'œuvre locale n'est pas suffisamment présente pour satisfaire la demande de travail, ce qui implique de recourir à une main d'œuvre extra-locale. Dans ce cas, la question de l'hébergement des travailleurs saisonniers se pose avec acuité.

Parmi les travailleurs saisonniers, il est possible de distinguer trois modalités de saisonnalité (Boyer, 2005) : une saisonnalité choisie ; une saisonnalité davantage subie ; et une saisonnalité qui s'inscrit dans un parcours professionnel. La saisonnalité choisie concerne des personnels très qualifiés que les employeurs cherchent à fidéliser. Elle correspond à une faible part des saisonniers. La saisonnalité davantage subie, qui est la plus répandue, concerne les individus dont l'objectif est d'obtenir un emploi et faute de trouver un emploi à un poste stable, ont recours à ce type d'emploi. Dans l'ensemble, ce sont en majorité des postes à faible qualification. La saisonnalité qui s'inscrit dans un parcours professionnel concerne les individus qui visent une expérience professionnelle en concordance avec leur diplôme professionnel. Le principe est ici d'avoir une expérience pour valoriser son curriculum vitae. Ce groupe concerne une part importante de saisonniers et est principalement constitué de jeunes actifs.

La contextualisation de la branche du tourisme social fait ressortir trois caractéristiques. La question de la militance, au sens des raisons du projet associatif, est très prégnante. Elle a permis l'essor de cette branche en s'appuyant sur le soutien des pouvoirs publics. Néanmoins, lorsque ces derniers ont distendu les liens qu'ils entretenaient avec les opérateurs du tourisme social, la question de la militance a rejailli différemment en faisant émerger des tensions, aussi bien au sein des organisations, partagées dans la dualisation de militer et de gérer, que de la branche sur la définition même du tourisme social. Au-delà de la militance et des tensions, une troisième caractéristique repose la nature des emplois marqués par la saisonnalité et une faible qualification.

Après avoir réalisé une contextualisation externe de la branche d'activité dans laquelle le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres a vu le jour, nous allons désormais procéder à une contextualisation interne du réseau à travers la mise en lumière de son fonctionnement.

IV.1.2 Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres

Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres a vu le jour afin de regrouper les acteurs de la branche du tourisme social et des acteurs associés à travers la notion de tourisme de territoire. Cette caractéristique se retrouve dans son management qui est orienté principalement vers un accompagnement des structures d'hébergement.

IV.1.2.1 Un réseau tourné vers les acteurs du tourisme social

À partir d'une opportunité, le réseau voit le jour dans le but de regrouper les acteurs du tourisme social et les acteurs qui lui sont proches. Néanmoins, il est principalement constitué d'organisations issues de la branche du tourisme social positionnées sur l'activité d'hébergement.

IV.1.2.1.1 Origines : regrouper les acteurs du tourisme social

La déclaration en Préfecture de l'association Pôle Tourisme de Territoire en Provence-Alpes-Côte d'Azur (Pôle TT PACA) a été effectuée le 2 avril 2008. Le réseau a fait le choix dès l'origine d'avoir un nom officiel, celui qui figure sur la déclaration en préfecture, et un nom d'usage, Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres²⁴, Cette association a été créée dans le but d'être labellisée PRIDES par le Conseil Régional PACA. L'objet de l'association, déposé en préfecture, était de « développer les coopérations d'entreprises d'accueil et d'hébergement touristiques, organisateurs d'activités de loisirs touristiques, fédérations et regroupements intervenant dans la branche du tourisme social, durable, culturel et sportif, pour renforcer leur efficacité et permettre la création d'emplois durables par la mise en œuvre de projets collaboratifs, d'actions collectives et de services aux entreprises ». Le réseau a été labellisé PRIDES en juillet 2008. Il a fait partie des réseaux labellisés lors de la seconde vague de l'appel à labellisation effectué par la Conseil régional PACA.

La création du réseau était à l'initiative du premier directeur du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Alors directeur d'une structure coopérative de formation continue, l'ADREP, il envisage de créer un réseau dans le domaine de la formation continue pour solliciter une labellisation PRIDES. À l'issue des premières démarches, il s'avère que le Conseil Régional n'est pas favorable à la labellisation d'un réseau dans ce domaine d'activité. Cependant, après

²⁴ Nous avons choisi de retenir le nom de Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres car c'est celui utilisé par les acteurs. Ces derniers utilisent aussi le diminutif de « Carac'Terres ».

des rencontres avec les représentants de l'UNAT-PACA, qui entretient des relations professionnelles avec la SCOP ADREP, il est décidé de créer une association dans la branche du tourisme social afin d'obtenir une labellisation PRIDES.

À partir de là, le développement du réseau s'est fortement appuyé sur le réseau de l'UNAT-PACA afin d'inciter ses membres à rejoindre le pôle. De plus, afin d'assurer les débuts de l'activité de secrétariat du réseau en l'attente de la création d'une structure formelle, une personne a été salariée au sein d'une organisation membre de l'UNAT-PACA. Cette organisation employait la présidente de l'UNAT-PACA. Parmi les membres fondateurs, en plus de l'ADREP et de l'UNAT-PACA, il y avait le Comité Régional du Tourisme (CRT) PACA, le CRT Riviera Côte d'Azur, le Comité Régional Olympique et Sportif (CROS) Provence-Alpes, le CROS Côte d'Azur et la cité de la Culture et du Tourisme Durable. Les CRT ont pour fonction de mettre en œuvre la politique régionale en matière de tourisme en réalisant la promotion touristique du territoire. Ils sont des émanations des autorités publiques mais ont dans la majorité le statut d'association. Les CROS constituent des réseaux regroupant les associations officiant dans le domaine du sport. Ils entendent accompagner les bénévoles de ces associations dans leurs missions et être un relais entre les associations et les acteurs publics. La CRESS PACA a également participé à la création du réseau.

IV.1.2.1.2 Des membres principalement positionnés sur l'hébergement

Lors de sa dernière année d'activité, en 2013, le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres regroupait près d'une centaine d'organisations. Près de 50% des adhérents étaient des organisations dont l'activité principale est l'accueil et l'hébergement de tourisme. Etaient également présentes des organisations positionnées en amont de l'hébergement, les agences de voyages et les centrales de réservation et en aval de l'hébergement, les organisations prestataires d'activités touristiques. Elles représentaient près un quart des adhérents. Des organisations dont l'activité est le développement du tourisme, comme les CRT, les Comités Départementaux du Tourisme, les offices de tourisme..., ou de l'économie comme la CRESS PACA ou la Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) étaient également présentes. Avec les centres de formation, l'ensemble de ces acteurs représentait plus d'un quart des adhérents. Le poids des hébergeurs était plus important encore car certaines structures gèrent plusieurs établissements d'hébergement. Chaque établissement pouvait en effet être adhérent afin de bénéficier des services proposés par le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, cependant cette adhésion

était une extension de l'adhésion de la structure qui le gérât. Il y avait ainsi près de quatre-vingt-dix établissements d'hébergement regroupés au sein du réseau. La grande majorité des structures avaient un statut relevant de l'économie sociale et solidaire.

En revanche, il s'avère que trois types d'acteurs n'étaient pas présents. Le premier concerne les collectivités territoriales. Ceci résulte de la difficulté du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres à les faire adhérer. En effet, plusieurs collectivités ont été sollicitées (départements, intercommunalités...) mais aucune n'a souhaité adhérer. Un second groupe d'acteurs concerne les représentants syndicaux, aussi bien d'employeurs que d'employés. Ceux-ci étaient considérés comme des partenaires, sollicités lors de la mise en place d'actions, mais il n'a pas été prévu qu'ils intègrent le réseau. Enfin, les usagers ne figuraient pas parmi les adhérents. Ceci résulte de la difficulté à identifier des acteurs permettant de les représenter.

De la rencontre avec des responsables d'organisations adhérentes au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, il ressort deux types de raisons d'adhésion. Un premier type concerne la volonté de se grouper. Il se traduit en deux logiques. La première est d'ordre politique : « Il n'y pas que la Côte d'Azur et les affaires²⁵ dans le tourisme ! C'est important de montrer qu'on est là » (PTTCGC02) ; « Le tourisme associatif a des valeurs à faire valoir. Carac'Terres ne peut que nous aider » (PTTCGC06). La deuxième logique rend compte de la volonté de mieux connaître les autres acteurs présents en région PACA : « Carac'Terres permet de se rencontrer avec des acteurs qui ne sont pas à l'UNAT » (PTTCGC06) ; « C'est un espace où on peut tisser des liens » (PTTCGC01). Cette connaissance concerne la manière dont fonctionne des pairs : « Contrairement à l'UNAT, ici on discute sur des situations concrètes et on voit comment d'autres fonctionnent » (PTTCR02). La deuxième raison de la participation au réseau concerne l'accès aux ressources : « en participant au pôle, j'ai bénéficié d'aides [financières] de la région pour la rénovation » (PTTCGC03) ; « À la Région, on me l'a clairement dit « si vous n'êtes pas adhérents au PRIDES, vous ne pouvez pas bénéficier d'aides ». Alors on a pris la carte [d'adhésion] au PRIDES » (PTTCGC01). Ainsi, l'adhésion au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres était considérée comme un moyen pour bénéficier d'aides de la part du Conseil Régional. La question des ressources était abordée principalement en termes de ressources financières.

²⁵ La personne fait référence à l'existence d'un réseau labellisé PRIDES qui regroupe les acteurs du tourisme d'affaire (centre des congrès, hôtel haut de gamme, évènementiel...)

IV.1.2.2 Un réseau à la recherche de son mode de management

Les paragraphes qui suivent visent à rendre compte du management du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres à travers le triptyque mode de gouvernance - mode de pilotage - structuration des actions collectives.

IV.1.2.2.1 Une gouvernance sous l'influence de l'UNAT-PACA

La gouvernance du réseau était assurée par trois organes : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Bureau. Les membres du réseau étaient répartis au sein de quatre collèges. Le premier collège était composé « des entreprises d'accueil et d'hébergement de tourisme à vocation sociale ». Le second collège regroupait « les autres opérateurs associés (prestataires d'activités touristiques culturelles et sportives, agences de voyage, centrales de réservation, services loisirs accueil, transporteurs,...) ». Le troisième collège était constitué des « organisations publiques et privées ayant pour objet le développement économique du tourisme ». Enfin le quatrième collège rassemblait « les collectivités territoriales et services déconcentrés de l'État » mais il n'était pas représenté.

L'Assemblée Générale se réunissait une fois par an. Elle élisait les membres du Conseil d'Administration. En 2013, ce dernier était composé de trente-quatre membres répartis au sein de trois collèges. Le quatrième collège, constitué d'un seul membre, n'était pas représenté. La répartition théorique était de 60% des sièges pour le collège 1, 20% pour le collège 2 et 20% pour le collège 3. Cependant, du fait de sièges dévolus aux membres fondateurs, la répartition du dernier Conseil d'Administration était de : 18% pour les fondateurs, qui dans l'ensemble relèvent du collège 2, 41% pour le collège 1, 23% pour le collège 2 et 18% pour le collège 3. Le Conseil d'Administration se réunissait trois fois dans l'année. Il élisait les membres du bureau. Le bureau était composé de douze membres qui se réunissaient de quatre à huit fois dans l'année en fonction des circonstances. Le directeur participait à l'ensemble des réunions du bureau et du Conseil d'Administration.

L'Assemblée Générale avait pour rôle de contrôler et de valider le développement de l'association, à travers le vote du bilan moral, d'activité et financier. Dès lors, il s'agissait d'un temps utilisé pour effectuer le bilan des actions et du positionnement de l'association pour l'année passée et pour présenter ce qui allait être réalisé sur l'année à venir. L'Assemblée Générale était utilisée pour mettre en lumière l'activité d'adhérents récents. Elle laissait une grande place au débat. Le Conseil d'Administration avait pour rôle de valider le

plan d'actions établi par la direction et en lien avec le Bureau, pour l'année à venir. Il avait également un rôle dans la préparation de l'Assemblée Générale. Le Bureau avait un rôle central au sein de l'association. Il définissait le positionnement du réseau et les actions à réaliser en lien avec la direction

L'UNAT-PACA jouait un rôle important au sein de la gouvernance. Pour cet acteur, il devait y avoir une division fonctionnelle des tâches entre lui et le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. L'UNAT-PACA prenait en charge la dimension politique, au sens de représentation des acteurs du tourisme social, tandis que le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres devait s'occuper du volet opérationnel de l'accompagnement des structures. De fait, le réseau labellisé PRIDES était considéré comme une extension de la fédération. Ceci se matérialisait à travers la présence très forte de l'UNAT-PACA au sein du Bureau de l'association. Sur les douze sièges, quatre étaient occupés par des personnes présentes au sein du Bureau ou du Conseil d'Administration de l'UNAT-PACA. Cependant, seulement une personne représentait l'UNAT-PACA, les trois autres représentant des structures d'hébergement adhérentes aux deux réseaux. Ces quatre personnes figuraient parmi les plus assidues aux réunions du bureau.

Cette situation a entraîné des craintes au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres qui a rapidement dû faire face à une difficulté importante : trouver sa place dans ce champ d'activités indépendamment de l'UNAT-PACA. Nombre d'organisations adhérentes ou sollicitées pour rejoindre le réseau ne faisaient pas la distinction entre les deux réseaux : « Pourquoi avoir créé une nouvelle structure si c'est pour faire la même chose ? »²⁶. À ceci, s'ajoutait aussi la crainte de certains acteurs, que l'UNAT PACA récupère le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres à ses propres fins : « Le PRIDES est complètement contrôlé par l'UNAT. Avec, elle espère se redynamiser car ça fait un moment qu'ils tournent en rond » (PTTCR02). Le Conseil Régional également demande « de clarifier la répartition des missions entre l'UNAT et le PRIDES Carac'Terres »²⁷.

À partir de cette situation, la gouvernance s'est affaiblie à partir du second semestre 2009. Ceci s'est manifesté notamment à travers l'activité du Bureau. En 2010, il n'y a aucune trace de rencontre du bureau. Un suivi de l'activité est réalisé mais il est principalement le fait du président, du trésorier, du secrétaire et du directeur, sans qu'il n'y ait aucune trace de ces

²⁶ Salarié d'un centre sportif et de loisir lors des « rencontre de l'UNAT PACA » novembre 2010

²⁷ Président de l'UNAT PACA et Membre du Conseil d'Administration du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, Compte-rendu du Conseil d'Administration du 18-07-2008.

réunions. Lors de cette période, nous pouvons qualifier la gouvernance de type « par la firme focale »²⁸ avec l'UNAT-PACA qui occupe une place centrale et donne les orientations du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres.

Par la suite, la gouvernance connaît des changements. Les membres du Bureau et du Conseil d'Administration sont en partie renouvelés. Il est décidé que ces membres soient principalement issus des directions des associations adhérentes et non de leur présidence. Le but de ce changement est de positionner le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres comme un partenaire au fait des difficultés de l'activité de ses adhérents, à même de mettre en place des dispositifs permettant de dépasser ces difficultés. Ainsi, la présidence de l'association est assurée par le directeur d'une association importante du tourisme social. De manière symbolique, il est décidé, au cours de l'année 2011, de changer l'adresse du siège social pour l'adresse des bureaux de l'association, or jusque-là, l'adresse du siège de l'association était celui de l'UNAT PACA. Lors de cette période, la gouvernance a évolué au profit d'un type « associatif ». L'UNAT PACA était encore présente mais occupait une place moindre. Les structures d'hébergement de tourisme étaient plus présentes dans les instances de gouvernance.

IV.1.2.2.2 Un pilotage modifié en cours de route

Afin d'adapter ses objectifs à son contexte, le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres entendait agir à travers l'accompagnement des adhérents sur deux axes principaux : la commercialisation et la qualité/professionnalisation. Le but était d'agir à trois niveaux : les structures, les clientèles et la main d'œuvre, en favorisant la dimension territoriale pour que ces trois niveaux puissent se rencontrer. Ainsi, au niveau des structures il s'agissait de les accompagner dans leurs projets de rénovation, de gestion financière ou des ressources humaines. Les clientèles étaient ciblées en proposant aux adhérents de regrouper leurs offres au sein d'un portail Internet à partir duquel des réservations de séjours étaient possibles. Le troisième niveau, celui de la main d'œuvre était approché selon deux axes : la formation à destination des salariés des membres, et l'emploi à travers la volonté de structurer un espace de rencontre entre l'offre et la demande d'emploi à l'échelle du territoire. La stratégie était définie par le Bureau et la direction.

²⁸ Cf. Chapitre I, paragraphe « I.3.1.2. Typologies de la gouvernance », p.50

Le pilotage au sein du réseau était faiblement formalisé. Cette situation était soulignée en 2010 par l'évaluation du réseau par le cabinet CM International pour le compte du Conseil Régional. Cette évaluation soulignait les efforts de structuration du réseau mais relèvait le manque de formalisation de la stratégie qui entraînait un flou dans les liens entretenus avec l'UNAT-PACA et dans la délimitation du champ d'intervention et des acteurs concernés. En parallèle l'évaluation révélait une faiblesse dans l'usage des outils de gestion. Suite à cette évaluation, le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres a fait appel à un cabinet de conseil pour l'accompagner dans la détermination de sa stratégie.

Le cabinet recruté proposait de formaliser un plan stratégique à partir de trois objectifs stratégiques qui se déclinaient au sein de huit axes. Les trois objectifs consistaient à :

- être un réseau d'action avec ses membres et au service de ses membres ;
- mutualiser des moyens pour favoriser l'augmentation du CA ;
- apporter de l'innovation et de l'ingénierie créatrice de valeurs.

Ces trois objectifs doivent rendre compte chacun d'une dimension du réseau : fédérer, mutualiser et se développer.

À partir de là, il est décidé que le réseau s'appuie davantage sur l'expérience et le fonctionnement de ses adhérents de taille importante. Pour ce faire, l'accompagnement des structures devait être réalisé en diffusant les modes de fonctionnement des structures de taille importante. L'accompagnement à la professionnalisation devait se faire en suivant leur modèle. Dans le même temps, afin d'accroître l'autofinancement du réseau, il est décidé d'immatriculer le réseau en centre de formation, mais ce projet n'aboutira pas.

IV.1.2.2.3 L'organisation des services opérationnels

L'équipe opérationnelle du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres avait pour rôle de réaliser les fonctions de secrétariat et d'animation du réseau. Elle a compté jusqu'à sept salariés mais dans l'ensemble, elle a fonctionné avec deux à quatre salariés. L'organisation du travail a évolué. Dans un premier temps, elle a été structurée à partir de deux pôles d'activités « Commercial, Marketing » et « Qualité » auquel s'ajoutait un pôle ingénierie de projet administratif. Par la suite, trois pôles d'activités ont été distingués : « commercial », « emploi-formation » et « qualité ». Les activités transversales de gestion du réseau étaient partagées et les tâches de gestion administrative (administration du personnel, comptabilité...) étaient

externalisées auprès d'un Groupement d'Intérêt Économique, créé notamment par l'ADREP et dont le premier directeur a assuré la direction.

La direction a été occupée les premières années par un directeur et un sous-directeur, ces deux postes représentaient un emploi en équivalent temps plein. Tous deux occupaient un poste au sein de l'ADREP, en tant que directeur et en tant que chargé de mission. Ils bénéficiaient chacun d'une longue expérience dans le domaine de la formation continue. Ils ont tous deux quitté le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et ont été remplacés par un directeur à temps plein, anciennement directeur d'un établissement d'hébergement touristique adhérent au réseau et membre du bureau de l'association. Le directeur a quitté son poste à la fin de l'année 2010 et le directeur adjoint au début de l'année 2011.

Deux salariés sont restés en poste près de la totalité du temps durant lequel le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres était en activité. La première a été recrutée à la création du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Elle a toujours été sur les actions relevant du pôle d'activité « qualité », son poste a évolué de chargée de mission à cheffe de projet. Elle a suivi une formation universitaire de deuxième cycle spécialisée dans les activités touristiques et bénéficiait d'une première expérience professionnelle dans le domaine du tourisme social. Le second salarié, arrivé un an après la création de la structure, était en charge du pôle d'activité « commercialisation ». Il bénéficiait d'une expérience supérieure à quinze ans dans le domaine de la commercialisation des produits touristiques. Les autres salariés ont eu des contrats à durée limitée sur une période restreinte. Ils venaient en soutien de l'activité sur des projets particuliers comme la communication ou la formation... et étaient issus du réseau de l'UNAT PACA ou de l'ADREP.

Dans l'organisation de l'activité du réseau, nous distinguons cinq fonctions distinctes : la veille, la représentation, l'accompagnement individuel, l'accompagnement collectif et le développement de partenariat. L'activité de veille était réalisée par chacun des salariés en lien avec sa thématique d'intervention. Cette activité reposait essentiellement sur la transition d'informations. Le Pôle Tourisme de Territoire se positionnait en relais entre ses membres et les évolutions de leur environnement. Il ne produisait pas directement de données. La représentation consistait à participer à des salons ou autres manifestations afin de présenter les activités des membres du réseau. Cette action reposait sur des principes de mutualisation. Cette activité était importante au sein du réseau. L'accompagnement individuel représentait une grande part de l'activité des salariés. Cet accompagnement s'effectuait principalement à travers les activités commerciales, avec une aide à la définition des produits touristiques, et à

travers le projet de rénovation des bâtiments, qui consistait à établir un diagnostic environnemental. L'accompagnement collectif était effectué dans une large proportion dans le cadre de la « démarche d'accompagnement à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (démarche GPEC). Pour cette démarche, les membres du réseau participant au projet étaient mis en situation d'interaction directe.

L'objet de cette contextualisation interne a été de mettre en relief des éléments primordiaux du fonctionnement du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Ainsi, ce réseau est marqué par le poids d'un acteur au pouvoir important, la fédération de la branche d'activité l'UNAT-PACA, ce qui a contribué à donner une place importante aux structures relevant de cette branche d'activité et plus particulièrement aux structures d'hébergement touristique. Au sujet de son fonctionnement, le réseau se caractérise par une recherche dans son mode de fonctionnement.

Après avoir présenté les éléments de contextualisation externe et interne du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, nous allons désormais analyser le réseau au prisme des proximités entre ses membres et du processus de traduction qui aurait dû aboutir à sa stabilisation.

IV.2 Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : échec dans la construction de nouvelles proximités

L'objet de cette section est d'identifier l'évolution des proximités entre les acteurs composant le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres à travers l'analyse du processus de traduction qui a eu lieu au sein du réseau. Nous présentons dans un premier temps les proximités existantes en amont de la création du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Ensuite nous rendons compte du processus de traduction puis nous identifions le renforcement et la création des proximités établies entre les membres du réseau.

IV.2.1 Les proximités antérieures au réseau

Antérieurement à la création du réseau Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres des proximités existent et sont, soit déjà opérantes, soit potentiellement activables. Ces proximités s'appuient dans une large part sur l'appartenance au secteur du tourisme social. Nous rendons compte successivement des proximités géographiques et des proximités organisées.

IV.2.1.1 Une proximité géographique faiblement présente

L'ensemble des adhérents du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres est présent sur un même espace géographique, délimité de manière administrative en épousant les limites de la région PACA. Pour autant, dans leurs représentations, ces derniers n'ont pas nécessairement le sentiment d'appartenir à un même territoire. Toutefois, un sentiment d'appartenance commune se manifeste à partir de deux éléments.

L'un est relatif à l'entité administrative du Conseil Régional qui, par sa politique, et au-delà du dispositif PRIDES, contribue à développer la constitution d'une référence commune à partir d'une base géographique. Le rôle du Conseil Régional dans le secteur du tourisme, à travers les actions de développement de l'activité économique, de l'emploi, de l'aménagement du territoire... concourt à construire une représentation d'un territoire partagé et construit en cherchant une cohérence. La mise en œuvre de la politique du Conseil Régional se traduit par la mise en œuvre de dispositifs d'aides aux acteurs du tourisme. Ces aides constituent des ressources pour ces acteurs. Certaines, pour être captées impliquent qu'ils se coordonnent. C'est la logique qui a donné lieu à la constitution du réseau labellisé PRIDES.

Le second élément fait référence à une dimension d'environnement naturel. « Ce qui nous rapproche, c'est le soleil et la richesse du territoire. Dans nos montagnes [les Alpes du Sud] le soleil est présent. Prend le Nord, la Savoie ou la Haute-Savoie, quand ils n'ont pas la pluie, ils ont le brouillard ! J'exagère. Mais l'ensoleillement est meilleur dans les Alpes du Sud que dans les Alpes du Nord. Au-delà de la montagne, le soleil c'est ce qui nous réunit qu'on soit à Serre-Chevalier ou à St-Tropez. On a tout intérêt à faire reconnaître nos atouts liés à notre environnement commun » (PTTCGC01). Ainsi, cet élément d'ordre naturel contribue à développer un sentiment de proximité entre les actants se le partageant. Il constitue une ressource à exploiter afin d'attirer les touristes. Il permet également de délimiter un espace commun, à partir duquel les autres régions françaises sont positionnées comme des espaces extérieurs.

Cependant, certains éléments relevant de la dimension géographique contribuent aussi à créer des infra-territoires au sein de l'espace géographique du réseau. Les caractéristiques naturelles de la région PACA permettent de distinguer trois types d'environnements : littoral, campagnard et montagnard. Ces différents environnements contribuent à établir une distance entre les actants présents sur seulement l'un de ces environnements. « Les structures n'ont pas les mêmes besoins entre ceux qui sont en milieu montagneux et ceux qui sont sur la côte, il y a des différences. Les saisons ne sont pas les mêmes, la clientèle varie aussi » (RCMPTTC). Cette situation entraîne une proximité entre actants présents au sein d'un même environnement mais dans le même temps, contribue à développer une distance entre les actants présents sur des environnements différents.

Ainsi, en amont de la constitution du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, il n'y a pas à proprement parler de proximité géographique à l'œuvre dans la coordination entre les actants à l'échelle du réseau territorial d'organisations. Nous sommes plus dans une situation de proximité géographique potentielle qui peut être mobilisée ou activée par l'action par les acteurs à partir de leurs représentations (Torre, 2010).

IV.2.1.2 Une proximité organisée appuyée sur l'économie sociale et solidaire

Au sein de la proximité organisée, nous identifions l'existence de proximités de coordination et de ressources entre les membres du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, antérieures à la création du réseau.

Parmi les proximités de coordination, nous constatons l'existence d'une proximité de médiation s'appuyant sur le partage de valeurs et le rôle de l'UNAT-PACA. Les valeurs sont celles promues par l'économie sociale et solidaire en général et le tourisme social en particulier. Le fait de se considérer comme relevant du tourisme social a été le vecteur principal de la constitution du réseau. Les valeurs de solidarité, de partage, de rencontre ou encore de découverte qui ont contribué, à construire historiquement un idéal de vacances pour tous constituent un point de convergence. Le tourisme social est une référence commune pour l'ensemble des membres du réseau. Elles rendent compte d'une proximité macro-institutionnelle²⁹ qui agit comme un médiateur entre les actants afin de leur permettre d'entrer en interaction sans avoir que ces derniers n'entretiennent de lien direct entre eux. L'UNAT-

²⁹ Cf. Chapitre II, paragraphe « II.1.2.3. Les institutions dans la proximités organisée », p.65

PACA, en tant qu'organisation, joue également ce rôle de médiation en permettant la mise en contact des acteurs.

Une proximité d'ordre relationnel préexiste également à la création du réseau pour un grand nombre d'adhérents. Cette proximité, qui met en relation directe les actants s'appuie principalement sur la participation d'un grand nombre d'adhérents du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres au réseau de l'UNAT-PACA. Comme nous l'avons indiqué au début de ce chapitre³⁰, le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres s'est fortement appuyé sur l'UNAT-PACA pour se développer, notamment en ayant recours à son fichier d'adhérents et à ses listes de diffusion. Ainsi, un grand nombre d'adhérents du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres entretenait déjà des relations directes au sein d'espaces de rencontres animés par l'UNAT-PACA.

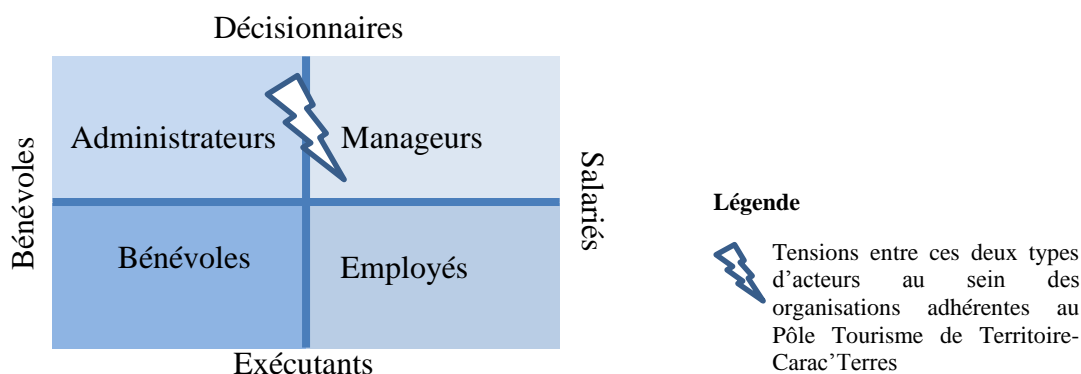
En termes de proximité de ressources, nous considérons le modèle associatif du fait qu'il constitue l'outil de développement du projet choisi par le plus grand nombre des adhérents du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Ce modèle implique des spécificités dans la gestion des organisations comme la propriété collective des moyens de production, la lucrativité limitée ou encore la particularité des ressources humaines composées de salariés et de bénévoles. Au-delà du partage du modèle associatif, la proximité repose sur la confrontation à de mêmes problèmes liés à ce modèle. En effet, plusieurs adhérents connaissent des tensions en interne comparable à celles que nous avons vu au début de ce chapitre³¹ sur l'articulation des dimensions militante et gestionnaire et qui sont particulièrement prégnantes au sein du modèle associatif. Une autre difficulté relève de la gestion des ressources humaines et de l'articulation des bénévoles et des salariés. À partir des travaux de Desroches (1976) nous pouvons distinguer quatre types d'acteurs au sein des structures associatives en fonction de deux axes, bénévoles/salariés et décisionnaire/exécutant. Cette situation entraîne une distinction entre quatre types d'acteurs (Cf. Schéma n°13 ci-dessous). La diversité des acteurs implique des problèmes de gestion particuliers au statut associatif. Dans le cas des acteurs du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, peu ont recours à des bénévoles exécutants. Le processus de professionnalisation poursuivi par la plupart des structures a contribué à diminuer le rôle de ces acteurs, si ce n'est à les exclure. En revanche, la majorité des adhérents fait face à des problèmes de décalage dans les caractéristiques sociologiques entre les bénévoles administrateurs et les salariés. Il y a une

³⁰ Cf. Paragraphe « IV.1.2.1.1. Origines : regrouper les acteurs du tourisme social », p.138

³¹ Cf. Paragraphe « IV.1.1.2.1. Des organisations partagées entre militer et gérer ? », p.132

différence d'âge, les bénévoles étant plus âgés que les salariés, et une différence dans les qualifications, les salariés étant plus qualifiés. « Les présidents sont globalement âgés, ils ont une histoire qui leur vient du mouvement de l'éducation populaire. Les directeurs, eux sont issus de la gestion, ce sont plus des gestionnaires. Ceci pose des problèmes entre eux [entre les présidents et les directeurs]. Ils ne sont pas dans le même temps. Leurs objectifs diffèrent » (DIRPTTC2). Cette situation entraîne des tensions au sein des structures au niveau décisionnaire entre les administrateurs et les managers. Ainsi, les adhérents au réseau font face aux mêmes types de ressources humaines qui contribuent à développer une proximité de ressources.

Schéma n°13 : Diversité des ressources humaines au sein du modèle associatif



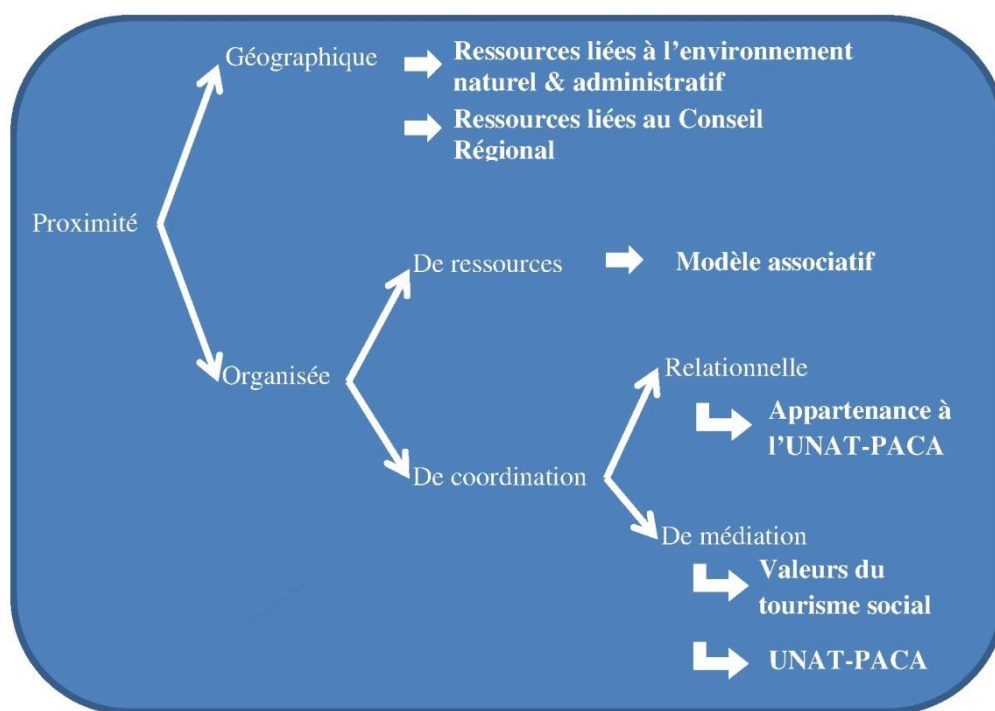
Que ce soit les valeurs du tourisme social ou le modèle associatif, ces deux éléments sont également facteur de distanciation entre les actants. Les tensions dont nous avons rendu compte au sein du tourisme social³², entre les structures qui justifient leur appartenance au secteur par leur statut associatif et celles qui le justifient par les publics ciblés, se retrouvent également au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Les valeurs sont ainsi sources de distance : « Franchement, quel est le lien entre mon association qui se démène pour permettre les vacances pour tous, pour les personnes dans la difficulté économique, sociale, ou physique et [une structure importante, gérant une dizaine d'établissements et adhérente également au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres] ? Oui, ils ont une association à côté de leur SA, mais on ne fait pas la même chose. Peut-être qu'à une époque, à leur début, oui, mais maintenant ce n'est pas le cas. Là, je me sens plus proche d'un centre social, d'une

³² Cf. Paragraphe « IV.1.1.2.2. Quelle dimension sociale pour le tourisme ? », p.133

association d'hébergement social que d'eux. Et je pense que c'est pareil pour eux, ils se sentent plus proches du Club Med que de nous » (*PTTCR01*). Il y a également une distance dans le rapport à l'usage des outils de gestion, qui tend à contrebalancer la proximité de ressources reposant sur le modèle associatif : « Nous on a un projet associatif, pas un plan marketing » (*PTTCGC02*).

Le schéma n°14 ci-dessous représente les proximités existantes ou potentielles antérieures à la création du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres.

Schéma n°14 : La nature des proximités en amont de la constitution du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres



Avant la création du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, il existait des proximités, actives ou potentiellement activables, entre ses membres constituant dès lors des éléments favorables à leur coopération. Néanmoins, il existait également des éléments de distanciation entre les organisations qui ont constitué le réseau. Dans ce cadre, nous allons désormais analyser le processus de traduction qui s'est développé au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres afin d'identifier la manière dont la coopération entre les membres a pu être renforcée.

IV.2.2 Un processus de traduction inabouti

Dans les paragraphes qui suivent, nous rendons compte du processus de traduction qui a eu lieu au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, entendu comme un réseau sociotechnique. Ce processus n'a pas abouti à la convergence des actants en présence, ce qui fait que le réseau sociotechnique n'a pas pu se stabiliser. Néanmoins, malgré son inaboutissement, il a contribué à mettre en scène un ensemble d'actants qui sont entrés en interaction.

IV.2.2.1 Les actants en présence

La contextualisation vise à identifier les actants en présence en identifiant leurs intérêts, leurs enjeux et leur degré de convergence (Amblar et al., 2005). Il y a une multitude d'actants : des centres de formation, la réglementation, les pouvoirs publics locaux, les touristes, les équipements immobiliers, les partenaires sociaux... Cependant, nous ne retenons que sept actants car ils occupent chacun un rôle important au sein du réseau sociotechnique.

Il y a le Conseil Régional PACA. Il constitue l'élément déclencheur à la constitution du réseau. Son intérêt est de développer l'emploi et l'activité économique sur son territoire. Pour ce faire, il entend orienter la direction du réseau sociotechnique en faisant en sorte que l'objectif du réseau soit le même que le sien. Il a ainsi fortement influé la mise en place du portail Internet « Destination-Sud-Vacances » qui doit permettre d'accroître la visibilité du tourisme en PACA et de développer l'activité commerciale. De même, il a influencé la mise en œuvre de la démarche GPEC qui est appréhendée comme un moyen d'améliorer la qualité de la main d'œuvre et la gestion des organisations. L'importance de cet actant réside en grande partie dans son rôle de financeur et d'évaluateur de l'activité.

Un second actant est l'UNAT-PACA. L'intérêt de cet actant à la participation de ce réseau sociotechnique est de conforter sa place d'actant central dans le secteur du tourisme social. Son enjeu consiste à investir le champ de l'accompagnement technique des structures alors que son rôle jusqu'à présent se situe principalement sur le plan politique. À travers sa participation, il souhaite contrôler le secteur d'activité.

Ensuite viennent les prestataires de services. Nous pouvons les distinguer en trois types d'actants. Il y a les structures de grande taille, les « gros » comme elles étaient surnommées au sein du réseau, et les structures de taille plus restreinte, surnommées les « petits ». Ces deux actants revendiquent une inscription dans le tourisme social. Le troisième type d'actant

représente les « structures partenaires » en lien avec le tourisme de territoire, comme les offices de tourisme. D'une manière générale, la participation au réseau résulte d'une volonté de capter des ressources ou pour certains, de permettre une reconnaissance du secteur. Cependant, l'enjeu de la participation des « gros » réside également dans leur volonté de contrôler et d'orienter le secteur en fonction de leurs objectifs. « Les gros, ils viennent [au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'terres] en solidarité avec le réseau, parce qu'ils participent à l'UNAT, et aussi parce qu'ils veulent que les petits se professionnalisent. Quand lors d'une sortie de canyoning dans le Verdon il y a un accident, ils sont touchés directement sur leur réservation. Ils veulent que des normes de fonctionnement soient mises en place pour garantir la qualité du secteur » (DIRPTTC2). Les actants « structures partenaires » sont faiblement engagés dans le réseau.

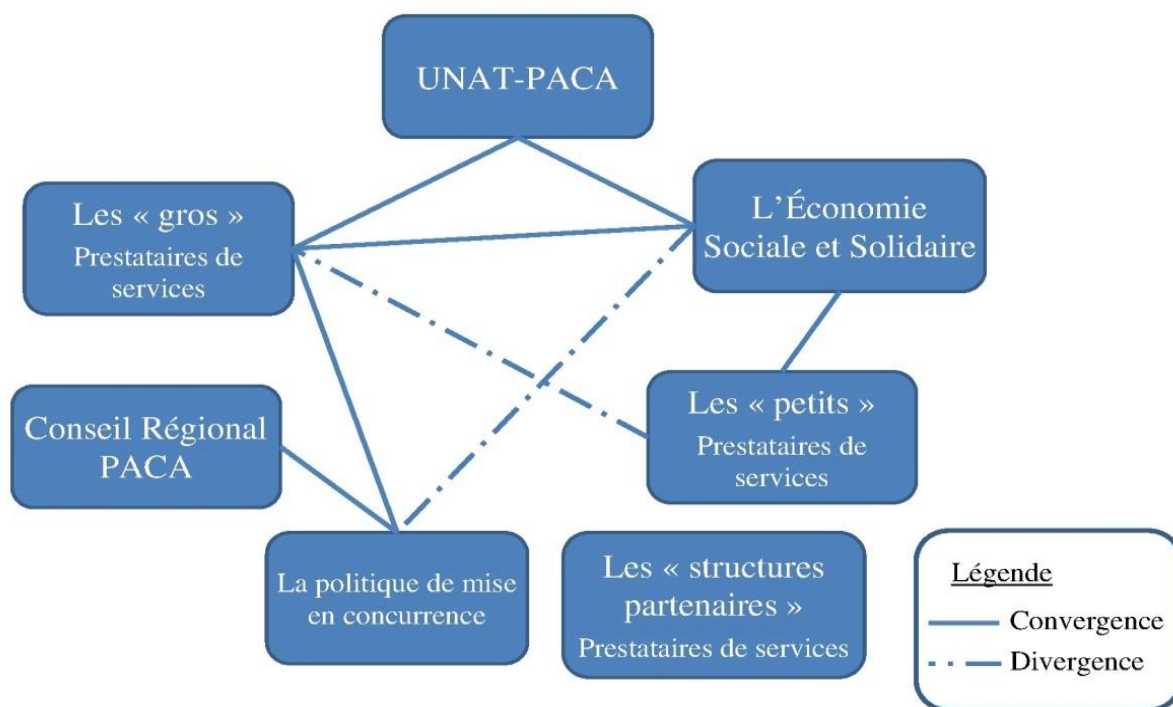
Ensuite nous distinguons deux actants non-humains. Le premier concerne « le tourisme social », il prend la forme de discours mobilisant des valeurs et une histoire commune, de pratiques impliquant des modes de production où la lucrativité est limitée et où le public est envisagé dans une acceptation plus large que celle du client pouvant payer un service. Comme nous l'avons vu précédemment, il constitue à la fois un élément de proximité et d'éloignement entre les membres du réseau. L'intérêt de cet actant est de définir un idéal de l'activité permettant de lui donner du sens. L'enjeu est de perpétuer une « manière différente de faire du tourisme, qui respecte les hommes et leur environnement »³³.

Un second actant non-humain est la « politique de mise en concurrence ». Cet actant est comparable au précédent. Il prend forme dans des discours ou des réglementations. Par exemple, la « règle de minimis » adoptée par la Commission Européenne en 2008, stipule que toute aide publique d'un montant supérieur à 200 000 euros à destination d'un opérateur économique doit faire l'objet d'une déclaration auprès de la Cour de Justice de l'Union Européenne. Cette règle entend protéger la libre concurrence entre les opérateurs économiques. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'terres elle est un objet de préoccupation car une part importante des adhérents bénéficie ou sollicite des aides supérieures à ce plafond afin de pouvoir rénover et mettre en conformité leurs équipements. La crainte réside dans le fait que ces aides soient perçues comme une entrave à la libre concurrence. L'enjeu de cet actant est de diffuser des logiques de fonctionnement et des dispositifs de gestion relevant du marché concurrentiel.

³³ Intervention d'un président de structure associative lors d'une manifestation organisée par l'UNAT-PACA, « Les rencontres de l'UNAT ».

Le degré de convergence varie entre les actants. Elle est la plus forte entre l'UNAT-PACA et les « gros », les prestataires de services de taille importante, notamment du fait de la proximité relationnelle que l'UNAT-PACA représente. La convergence se fait entre les « gros » et les deux actants non-humains, dans le sens ils se considèrent de l'économie sociale et solidaire tout en officiant sur un marché concurrentiel. Les actants « Conseil Régional » et « politique de mise en concurrence » convergent également. Les « petits » et les valeurs de l'économie sociale et solidaire convergent. Les « structures partenaires » convergent faiblement vers les autres actants.

Schéma n°15 : Convergences et divergences entre les principaux actants au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres



IV.2.2.2 La problématisation

Afin de construire la convergence entre l'ensemble des actants, le réseau sociotechnique doit passer par une phase de problématisation. Au début du réseau, une première problématisation très large a pu être formulée. Elle prenait la forme suivante : comment s'organiser afin de capter les ressources proposées par le Conseil Régional PACA ? Cette première formulation a pu regrouper l'UNAT-PACA, les premiers adhérents principalement composés de structures

d'hébergement adhérentes à l'UNAT-PACA et le Conseil Régional. À partir de là, un point de passage obligé a été franchi avec la création du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. La problématisation s'est appuyée sur le chaînage de traduction suivant :

- le secteur du tourisme social connaît des difficultés économiques ;
- le Conseil Régional met en place un dispositif d'aide ;
- ces aides peuvent être obtenues si nous nous organisons en réseau.

Cependant afin d'agrandir et développer le réseau, cette problématisation s'est trouvée limitée. Différents problèmes vont émerger : comment faire face à la concurrence ? Comment gérer les évolutions réglementaires ? Comment gérer les aléas structurels du secteur (saisonnalité, poids des équipements...) ? Comment développer nos structures ? Comment articuler nos valeurs, notre histoire, notre mode de gouvernance avec les évolutions du secteur ?

Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres est devenu un lieu de rencontre et d'échange sur ces problématiques. Cependant, il a peiné à formuler une problématique partagée. Des changements organisationnels se sont dès lors opérés. À partir de là, une nouvelle problématisation s'est développée : comment réaliser notre activité en gardant notre spécificité associative en étant sur un marché concurrentiel ? Cette problématisation s'est appuyée sur le chaînage suivant :

- Le tourisme social et associatif ne peut continuer à exister sans se développer ;
- le développement passe par la consolidation du secteur du tourisme de loisirs et de vacances ;
- la consolidation doit se faire par la concertation entre les acteurs du territoire ;
- la concertation permet la promotion d'une offre équilibrée ;
- l'offre équilibrée doit se faire au regard de la saisonnalité et de la diversité des produits ;
- la saisonnalité et la diversité des produits peuvent être mieux appréhendées par la commercialisation et la formation du personnel ;
- la commercialisation et la formation du personnel passent par une professionnalisation des structures ;
- la professionnalisation passe une mutualisation des moyens au sein du territoire.

À travers cette chaîne de traduction, le but a été de passer d'un problème global, la survie du tourisme social et associatif, à un problème concret, l'amélioration de la commercialisation et

de la formation du personnel des structures présentes en région PACA. Cette problématisation s'est appuyée sur la notion de territoire. Cette notion présente dès l'origine du réseau a été renforcée. Le territoire est considéré comme le dénominateur commun permettant de dépasser les clivages et de réunir l'ensemble des actants. Ainsi, lors d'une réunion du comité de pilotage relatif à la « démarche GPEC », le second directeur du réseau déclarait que « le renouveau associatif du secteur passe par le territoire »³⁴.

IV.2.2.3 Une controverse importante aux ramifications multiples

Le processus de problématisation explicité ci-dessus n'a pas permis d'associer l'ensemble des actants du fait de l'existence d'une controverse qui n'a pu être dépassée. Cette controverse s'est cristallisée autour de la question « qu'est-ce que le tourisme social ? ». Nous l'avons vu précédemment dans ce chapitre, le secteur du tourisme social est traversé par une controverse qui repose sur la définition même de ce qu'il est. Ainsi certains le définissent comme un moyen de produire un service qui s'appuie sur le système associatif tandis que d'autres mettent l'accent sur les caractéristiques de ceux qui reçoivent le service.

Cette controverse s'est transposée au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Ainsi, bien que les membres du réseau se rattachent aux mêmes valeurs, ce qui constitue une proximité entre eux, il y a eu un décalage dans l'interprétation de ces valeurs. À partir de cette interrogation, il est possible d'identifier deux décalages entre les actants. D'une part, les prestataires de services, « gros » et « petits » reprochent au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres un positionnement trop proche de celui de l'UNAT-PACA et qui n'est pas assez ancré sur les dimensions opérationnelles de l'activité. D'autre part, le décalage se situe entre les structures de taille importante, l'UNAT-PACA, le Conseil Régional et la « politique de mise en concurrence » d'un côté et les structures de taille restreinte et les valeurs du tourisme social d'un autre côté. Entre ces actants, la controverse se manifeste à travers l'usage des outils de marketing et de commercialisation. Pour les premiers actants, ces outils sont perçus comme nécessaires au développement des structures. Alors que pour les seconds, ces outils contribuent à uniformiser le tourisme social sur le modèle du tourisme marchand. « Tout ce que me propose Carac'Terres, c'est du marketing et de la commercialisation, mais j'suis pas là pour vendre des voitures. Moi j'organise des séjours de vacances pour des personnes en

³⁴ Deuxième réunion du comité de pilotage de la « démarche GPEC » pour les hébergeurs, 04/02/2010.

difficulté, je fais de l'accompagnement et je travaille sur la mixité sociale. J'ai pas du remplissage » (PTTCR01).

IV.2.2.4 Des dispositifs d'intéressement inopérants en l'absence d'un traducteur

Des dispositifs d'intéressement ont été mis en place. Ces dispositifs visaient à raffermir les liens entre les actants afin que la problématisation soit acceptée et ainsi dépasser les controverses. Nous pouvons retenir deux dispositifs d'intéressement : le portail Internet « Destination-Sud-Vacances » et la « démarche GPEC ». Nous retenons ces deux dispositifs du fait de leur rattachement direct à la problématisation.

Le portail Internet « Destination-Sud-Vacances » permettait à la personne qui s'y rendait de prendre connaissance de l'offre de services touristiques présente en région PACA et de réserver son séjour. Seuls les adhérents au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres étaient référencés. Cet outil devait répondre à la chaîne logique de traduction : il donnait une visibilité à l'ensemble des membres du réseau en établissant des liens, en proposant une cohérence puisque chaque structure était présentée de la même manière et il devait permettre d'accroître leur activité commerciale. De plus, il devait permettre de développer d'autres services proposés d'accompagnement individuel à la constitution de nouveaux produits touristiques et d'une offre touristique structurée. Cependant, le portail n'a pas suscité l'enthousiasme des membres parce qu'il a été créé à partir d'une hypothèse erronée : les prestataires de services cherchent des outils de commercialisation. Cependant, il ne résulte pas d'une demande des adhérents prestataires mais du Conseil Régional. « Le problème qui se pose, est que les grosses structures disposent déjà de leur propre centrale de réservation et sont référencées sur d'autres portails, tandis que les petites structures veulent savoir qui vient chez elles. Elles veulent un contact avec le client avant son arrivée » (PTTCRC). À ceci s'ajoute le fait que les divergences inhérentes aux valeurs du tourisme social se sont retrouvées dans son usage. « Par chance, mon association n'a pas à être référencée³⁵. Mais quand j'ai vu le papier qu'il fallait remplir [pour être référencé] je me suis demandé si on était dans du tourisme social. Il demande une « une description du produit », quelle est la « clientèle »... Nous, nous n'avons pas un produit, nous avons un projet de solidarité, nous n'avons pas des clients mais des voyageurs. Les mots, c'est important, ça dit beaucoup sur la

³⁵ Cette association organise des séjours de tourisme solidaire dans des pays situés sur le continent africain, ainsi, bien que son siège soit en région PACA ses services ne concernent pas des touristes séjournant dans la région.

manière dont on voit les choses » (PTTCR02). Ainsi, ce dispositif d'intéressement a pu révéler les divergences entre les actants plutôt que de créer une convergence.

Un second dispositif d'intéressement était la Démarche GPEC. À l'instar du portail Internet, son rôle était de structurer une vision territoriale de la gestion des ressources humaines en identifiant notamment les besoins en formation et en structurant l'ensemble des acteurs pour pouvoir, en retour, proposer des services aux membres.

Une démarche a concerné les villages, clubs et centres de vacances. Une première difficulté rencontrée a été celle de trouver des participants, « les structures sont enchantées quand elles participent aux actions collectives, mais on a du mal à les faire venir » (CPPTTC). Ce dispositif a permis un début de traduction relative à la controverse sur l'usage des outils de gestion. Ainsi, pour un participant à la démarche, responsable d'une structure de taille restreinte et militante, et appartenant au groupe d'actants des « petits » : « la GPEC a marqué l'ensemble des acteurs de l'Association à travers une démarche exigeante portée par une consultante atypique. Pourtant, il a fallu dépasser notre a priori, notre méfiance vis-à-vis de cette action. Elle s'est révélée être un formidable catalyseur, accélérateur de temps dans la réflexion de la gouvernance de l'Association et dans l'analyse de nos pratiques. Elle nous a mis sur le chemin de l'analyse stratégique pour optimiser le développement économique, social et « politique » de notre structure »³⁶. Cependant, cette opération de traduction n'a pas réussi à sortir du cadre de la démarche. Ainsi, alors que le directeur adjoint du réseau sollicitait³⁷ les participants de la démarche pour qu'ils s'impliquent davantage dans la vie du réseau, un participant³⁸ lui a répondu : « Vous nous dites qu'il faut coopérer et que ça sera plus facile pour nous. Je suis ok. Même, la coopération est dans notre ADN. Mais c'est au PRIDES d'organiser cette coopération. Proposez nous du concret, des situations ».

Une seconde démarche a eu lieu auprès des offices de tourisme, la participation a été plus importante. Lors de l'appel à projets, le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres a dû sélectionner les participants à travers une trentaine de volontaires témoignant d'un intérêt de la démarche. Cette situation résultait du rôle joué par le porte-parole de cet actant, la fédération régionale des offices de tourisme et syndicats d'initiative, qui a relayé l'information. Cependant, la difficulté a été d'intéresser les participants au-delà de la démarche. Lors des réunions collectives, les participants restaient centrés sur leurs difficultés

³⁶ Témoignage d'un participant à la démarche GPEC concernant les villages, clubs et centre de vacances, figurant dans le guide « Emplois, Qualifications & Compétences ».

³⁷ Troisième réunion collective, démarche GPEC concernant les villages, clubs et centre de vacances, 06/05/2011

³⁸ Ce participant est l'auteur du témoignage précédent.

propres et il y a eu peu de montée en généralité au niveau du secteur ou du territoire. Les participants étaient venus dans une logique de prestation de services. Toutefois, lors de la dernière réunion collective, a été abordée la question de la représentation de ces actants au sein de la gouvernance du réseau.

La limite rencontrée par ces dispositifs d'intéressement pour qu'ils réalisent pleinement leur rôle réside dans l'absence d'un traducteur. Aucun actant n'a émergé et n'a été en capacité de faire sortir de leur cadre d'intervention les différents actants en présence et de les intéresser au projet sociotechnique. En l'absence de traducteur, il n'y a pas eu de point de passage obligé permettant de donner leur cohérence aux dispositifs d'intéressement au regard du projet sociotechnique.

IV.2.2.5 Une mobilisation des alliés balbutiante

Ces absences, de traducteur et de point de passage obligé, ont rendu plus difficiles les échanges entre les actants et leur mobilisation. Des porte-paroles des actants ont émergé mais n'ont pas convergé. Des débats ont eu lieu et ont impliqué dès lors des transformations des discours et des positionnements.

Un porte-parole, membre de la gouvernance de l'UNAT-PACA, a rapidement pris une place importante au sein du réseau, durant la première séquence de son développement. Mais devant la difficulté à faire gagner en légitimité le positionnement de l'UNAT-PACA au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, considéré comme trop politique et pas assez opérationnel, ce porte-parole s'est mis en retrait. Cependant, sa place a été prise par un nouveau porte-parole proche de lui. Tous deux étaient issus de la même organisation adhérente à l'UNAT-PACA. Mais, ce porte-parole, qui a pris la fonction de président du réseau bénéficiait d'une légitimité plus grande en tant que « grand capitaine du tourisme associatif régional »³⁹. Il avait un profil plus opérationnel en tant que directeur de structure. Par ce changement, le but était d'accroître la convergence des actants à travers l'établissement d'un compromis entre la dimension politique et opérationnelle du tourisme social. « Un des soucis de Carac'Terres est de l'avoir mal positionné vis-à-vis de l'UNAT. Avec les changements qu'il y a eu au sein de la gouvernance⁴⁰ le but est de dire « l'UNAT s'occupe du politique et Carac'Terres s'occupe de l'opérationnel ». Maintenant, au sein du Bureau il y a

³⁹ Lettre d'information du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres n°10, 2011.

⁴⁰ Changement du Bureau lors du Conseil d'Administration du 12 juillet 2011

des opérationnels qui sont salariés des structures adhérentes, et plus des bénévoles » (PTTCDIR2).

Un second porte-parole exprimait la voix du Conseil Régional. Il occupait une fonction élective au sein du Conseil Régional. Son rôle consistait à promouvoir des actions favorisant la commercialisation. Son influence était très forte au début du réseau. Il s'est progressivement retiré. Ensuite, la voix du Conseil Régional a été portée par un actant non-humain, une évaluation réalisée par un cabinet extérieur et mandatée par le Conseil Régional pour évaluer les PRIDES. Cette évaluation a remis en cause plusieurs éléments de fonctionnement du réseau. Elle a marqué les prémices du retrait de cet actant au sein du réseau sociotechnique.

Les « petits » qui ne bénéficiaient pas de porte-parole sur les premiers temps du réseau en ont vu émerger un à partir de 2010. Ce porte-parole, directeur d'une structure, a pris cette place à partir de sa participation à des projets du réseau. Pour légitimer sa position, il a mobilisé les valeurs du tourisme social et leur répercussion sur l'organisation des services proposés. Il a intégré le Bureau du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres lors des changements qui ont eu lieu dans le développement du réseau. Néanmoins une des difficultés rencontrées par ce porte-parole a été la faible participation à la vie du réseau des actants « petits ». Les actants du groupe « structures partenaires », en plus de leur faible participation au réseau, n'ont pas vu émerger de porte-parole pour les représenter.

L'opération de traduction qui a consisté à définir le tourisme social à travers sa dimension territoriale, en considérant un tourisme solidaire des territoires, n'a pas permis d'accroître la convergence des actants. Ceci résulte du fait qu'aucun des porte-paroles ne l'a porté. Ainsi, son usage n'a fait qu'accroître les incompréhensions et les divergences. La responsable d'une petite structure très militante nous expliquait ne pas se retrouver dans cette notion de territoire surtout si cette notion permettait de dire qu'elle faisait la même chose que des membres du réseau positionné sur le marché concurrentiel.

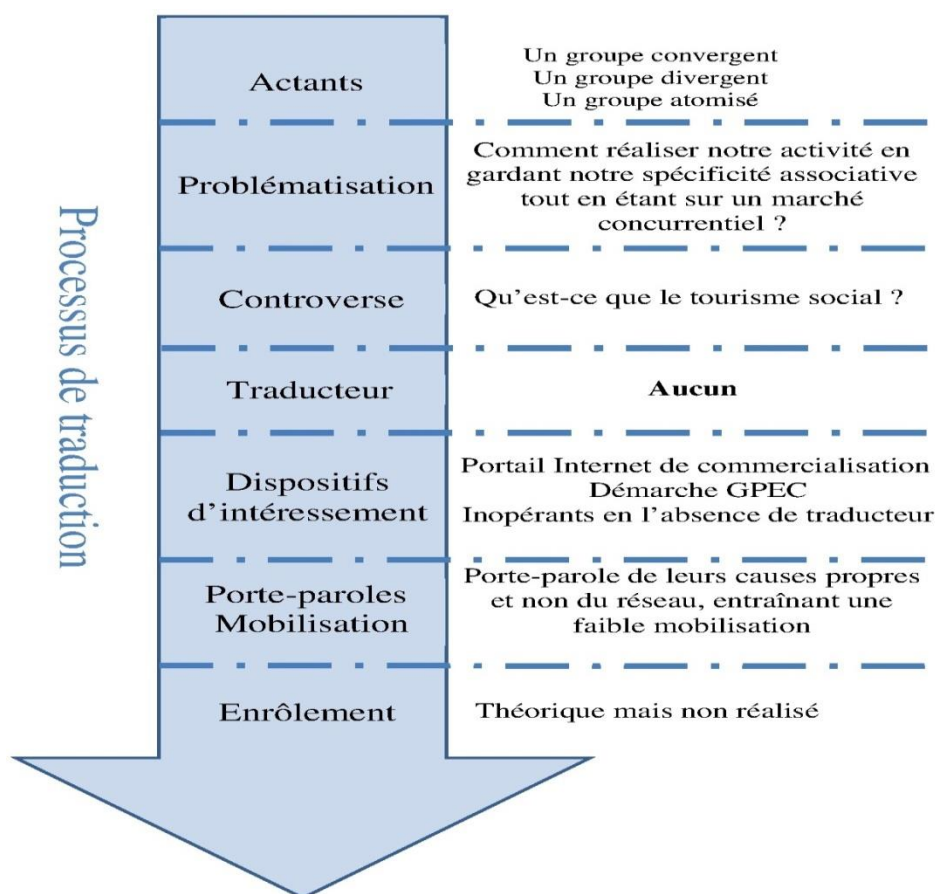
IV.2.2.6 Un enrôlement théorique non concrétisé

L'enrôlement, qui consiste à la définition et à l'attribution des rôles des actants en conformité avec la problématisation, n'a pu avoir lieu. Un enrôlement théorique a été défini mais ne s'est pas concrétisé. Il est possible de le définir comme suit :

- le Conseil Régional devait financier les actions ;
- l'UNAT-PACA devait guider l'orientation du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres ;
- les « gros » devaient faire bénéficier de leur expérience dans la gestion des équipements ;
- les « petits » devaient participer aux actions afin de saisir les normes de fonctionnement des « gros » ;
- les « autres structures » devaient être des relais pour permettre le développement des « gros » et des « petits » ;
- les « valeurs du tourisme social » devaient constituer le point d'articulation de l'ensemble des actants ;
- la « politique de mise en concurrence »devait orienter les pratiques d'organisation des structures.

Cependant, en raison de l'absence de traducteur et dès lors de la mobilisation des actants, cet enrôlement n'a pu se réaliser. Les rôles proposés n'ont pas été acceptés et ont été remis en cause.

Schéma n°16: Le processus de traduction au sein du réseau sociotechnique Pôle
Tourisme de Territoire-Carac'Terres



Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, le processus de traduction n'a pas abouti ne permettant pas de renforcer la convergence entre les actants participant au réseau sociotechnique. Malgré cet échec, nous pouvons identifier des répercussions sur les proximités. En effet, en dépit de cette situation, le processus de traduction a contribué à mettre en interaction les actants, ce qui a donné lieu à un renforcement des proximités. Désormais, nous allons identifier l'impact du processus de traduction sur les proximités.

IV.2.3 Les proximités après la constitution du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres

Il apparaît que les proximités entre actants ont été faiblement impactées par le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres au cours de la période d'observation. Il y a eu une difficulté à élargir les proximités déjà existantes, principalement entre actants issus du tourisme social,

aux autres actants. Néanmoins, nous pouvons identifier que deux types de proximité ont été renforcés : la proximité géographique et la proximité relationnelle.

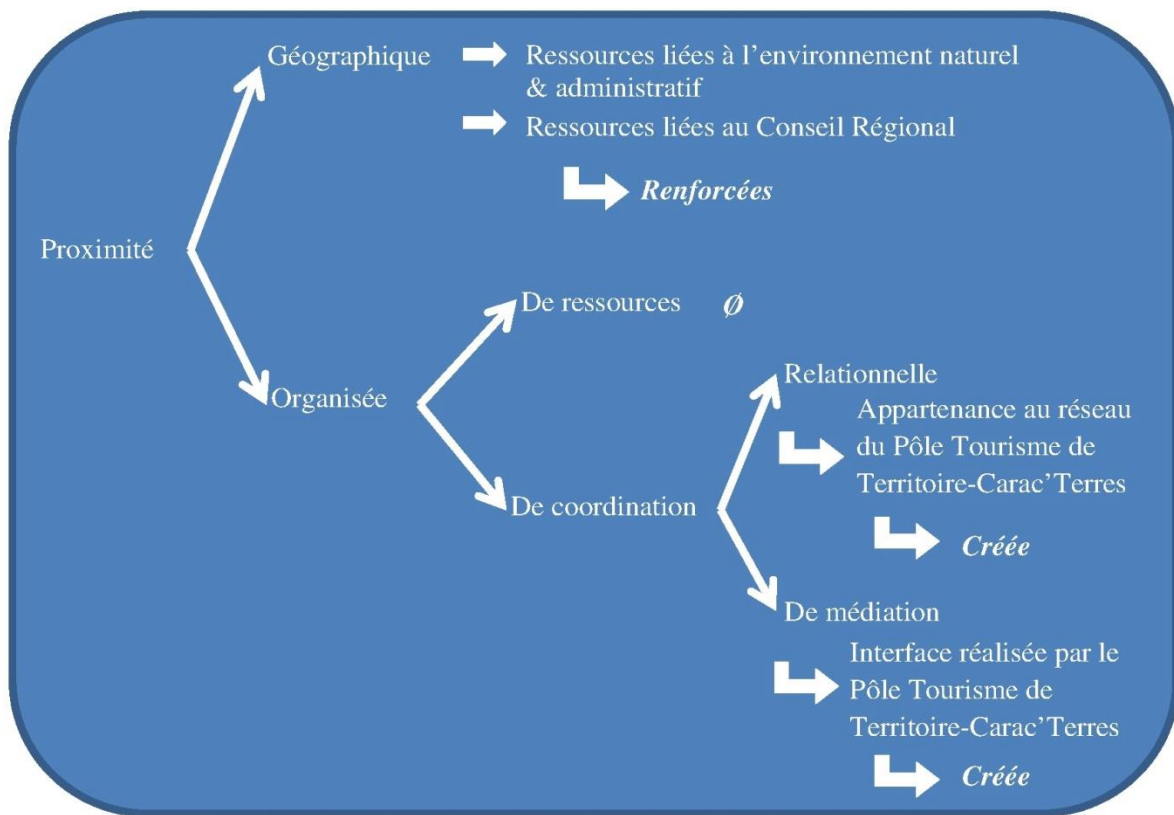
Le processus de traduction, bien que non abouti, a donné lieu à la mise en interaction des actants à partir de la notion de territoire. Le territoire a été considéré comme le dénominateur commun à l'ensemble des actants. En se coordonnant, ces derniers devaient accroître leur capacité à saisir les ressources présentes sur le territoire en créant une cohérence dans une offre touristique unifiée à travers « la promotion d'une offre mieux équilibrée et répartie [...] facilitant l'accès à une information à la fois globale et précise, suffisamment ciblée au regard d'une forte demande potentielle »⁴¹. Leur coordination leur a permis de capter des aides émanant du Conseil Régional. La proximité géographique a ainsi été renforcée.

Une proximité de médiation a été créée à travers le rôle exercé par le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres entendue en tant qu'organisation dans la mise en interaction de ses membres. Le réseau a eu un rôle d'interface en permettant et en animant la rencontre des acteurs.

La troisième proximité renforcée est la proximité relationnelle. À l'instar de celle induite par l'appartenance à l'UNAT-PACA, l'appartenance au Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres a permis de développer les liens entre des actants. Il réside ici aussi une difficulté à élargir les liens entre actants au-delà du tourisme social mais cependant, les liens entre structure ont pu être raffermis par la différenciation des acteurs présents au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et de l'UNAT-PACA. Lors de la restructuration du réseau qui a marqué l'essor de la seconde séquence, le choix de privilégier les opérationnels des associations plutôt que les bénévoles a permis de développer des liens entre structures à partir d'acteurs différents que ceux présents au sein de l'UNAT-PACA, qui est composée des représentants bénévoles des structures.

⁴¹ « Charte des adhérents - PRIDES Carac'Terres, Tourisme solidaire des Territoires PACA »

Schéma n°17 : La nature des proximités après la création du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres



Synthèse du chapitre IV

Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres le processus de traduction visant à le stabiliser en tant que réseau sociotechnique n'a pas abouti. L'existence de proximités géographiques et organisées, activées ou activables, n'a pas constitué une base de coordination suffisamment forte pour permettre au réseau de développer la coopération. À l'inverse, les éléments de distanciation ont contribué à nourrir la controverse.

Nous pouvons ainsi établir un lien entre les éléments de distanciation et la controverse. Les éléments de distanciation reposent sur l'interprétation des valeurs du tourisme social et du dispositif relevant du modèle associatif. Ces deux éléments de distanciation se sont retrouvés au cœur de la controverse. Ceci montre la manière dont les actants se saisissent des éléments de contexte ayant trait à leur distanciation. Dans ce cas, la controverse n'a pas pu être dépassée. Elle donne alors à voir comment la distanciation entre les actants s'est renforcée. La

distanciation-proximité n'est ainsi pas qu'une simple donnée de cadrage mais est également un enjeu de dialogue.

Si la controverse n'a pu être dépassée, c'est du fait de l'absence d'un traducteur en capacité d'établir une chaîne logique permettant de faire converger les actants, en diminuant leurs antagonismes. Dans ces conditions, on constate que la coordination a tout de même été renforcée par la création et le renforcement de proximités, de coordination principalement. Cependant, cette coordination, si elle a permis la rencontre des actants en l'absence d'une convergence entre eux, n'a pas pu être renforcée suffisamment pour permettre la pérennité du réseau via une coordination coopérative.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons ainsi voir qu'une traduction manquée ne signifie pas nécessairement une absence du renforcement de la coordination entre les actants, mais marque toutefois une difficulté à se transformer en coordination coopérative.

- Chapitre 5 -

Le Pôle Services à la Personne : un processus de traduction aboutissant au renforcement des proximités

<i>Introduction</i>	168
<i>V.1 Le secteur des services à la personne et le Pôle Services à la Personne</i>	168
V.1.1 Le secteur des services à la personne	168
V.1.1.1 Un secteur récent s'appuyant sur une histoire duale	169
V.1.1.2 Enchevêtrement de politiques publiques et de modes de régulation	172
V.1.1.3 Des organisations multiples sur un secteur en croissance	174
V.1.1.4 Des emplois cumulant des caractéristiques atypiques	176
V.1.2 Le Pôle Services à la Personne	179
V.1.2.1 Une structuration à partir de la branche de l'aide à domicile	179
V.1.2.2 Un réseau au management structuré	182
<i>V.2 Le Pôle Services à la Personne : un processus de traduction qui aboutit à la création de nouvelles proximités</i>	188
V.2.1 Les proximités antérieures au réseau	188
V.2.1.1 Une proximité géographique faiblement présente	188
V.2.1.2 Des proximités organisées existantes	189
V.2.2 Un processus de traduction abouti	191
V.2.2.1 Les actants en présence	191
V.2.2.2 Une problématisation liant l'ensemble des actants	194
V.2.2.3 Un ensemble de controverses imbriquées opposant deux groupes d'actants	196
V.2.2.4 Un point de passage obligé trouvé par l'émergence d'un traducteur	199
V.2.2.5 Une multitude de dispositifs d'intéressement	200
V.2.2.6 Porte-paroles	202
V.2.2.7 Enrôlement et mobilisation	202
V.2.3 Le renforcement et la création de proximités après le développement du réseau	205
V.2.3.1 Renforcement de la proximité géographique	205
V.2.3.2 Le développement des proximités organisées	206
<i>Synthèse du chapitre V</i>	210

Introduction

Ce cinquième chapitre est constitué de manière analogue au chapitre précédent sur le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. L'objet de ce chapitre est de mettre en lumière le développement du Pôle Services à la Personne. Ce réseau a vu le jour en 2007 et est à ce jour encore en activité. Au premier semestre de l'année 2014, il s'est élargi au champ de la petite enfance. Ainsi, à l'inverse du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, ce réseau perdure. Cette situation peut s'interpréter au regard du renforcement de la coopération qu'il a su développer entre ses membres. Peu de proximités reliaient les membres du réseau avant sa constitution, mais à travers un processus de traduction abouti, il apparaît que plusieurs types de proximités ont été créés.

Le plan reprend le format du chapitre précédent. De la sorte, une première partie est consacrée à la contextualisation afin d'identifier des éléments structurants dans le développement du réseau. Ensuite, en suivant notre grille d'analyse présentée au chapitre II⁴², nous identifions la manière dont les proximités ont évolué au sein du Pôle Services à la Personne afin de repérer la mise en coopération des actants.

V.1 Le secteur des services à la personne et le Pôle Services à la Personne

Avec cette première partie nous identifions les éléments de contextualisation structurants. Nous procédons en deux temps à travers une contextualisation externe puis une contextualisation interne.

V.1.1 Le secteur des services à la personne

Le secteur d'activité des services à la personne se caractérise par : le rôle important des pouvoirs publics dans sa structuration ; un développement important qui repose sur une mise en concurrence des opérateurs, ce qui a eu pour effet de diversifier la nature des employeurs ; des emplois qui cumulent plusieurs difficultés.

⁴² Cf. Page 82.

V.1.1.1 Un secteur récent s'appuyant sur une histoire duale

Le secteur des services à la personne est un secteur d'activité récent qui a vu le jour en 2005 sous l'impulsion des pouvoirs publics. Cependant, sa création ne s'est pas réalisée ex-nihilo mais en s'appuyant sur la réunion de deux familles de métiers.

V.1.1.1.1 Une création récente par les politiques publiques...

Le secteur des services à la personne a vu le jour par l'entremise des pouvoirs publics nationaux en 2005 avec la « loi n°2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale » qui instaure le Plan de développement des services à la personne, plus connu sous le nom de « plan Borloo » du nom du Ministre de l'Emploi, du Travail, et de la Cohésion Sociale sous lequel ce plan a été mis en place. L'objectif de ce plan est de « constituer un pôle d'excellence national dans le secteur des services à la personne ». Ce plan concerne les professions s'exerçant dans cinq grandes catégories de domaines :

- les services à la famille : garde d'enfants, soutien scolaire, promotion de toutes les formes d'assistance permettant le maintien à domicile des personnes dépendantes... ;
- les services associés à la promotion de la santé à domicile ou sur le lieu de travail : soins à domicile, prestations associées à l'hospitalisation à domicile, soutien psychologique, action d'information et de prévention... ;
- les services associés à la qualité de vie quotidienne à domicile, assistance informatique, portage de repas, petites réparations, coiffure, entretien de la maison... ou sur le lieu de travail, services de conciergerie en entreprise, assistance vie pratique... ;
- les services associés au logement et au cadre de vie : gardiennage, jardinage, conseils ponctuels en aménagement, ... ;
- les services d'intermédiation : conseil juridique ponctuel, assistance aux démarches administratives, aide à la recherche d'un logement,...

Le plan a dès lors contribué à regrouper des activités diverses qui, historiquement, n'étaient pas en lien. Le dénominateur commun de ces activités est le lieu de réalisation du service, le domicile de l'individu (Devetter, Jany-Catrice, 2010). Le secteur des services à la personne regroupe ainsi un ensemble très large d'activités hétérogènes entre des activités relevant de

l'amélioration du bien-être individuel, avec les activités permettant d'alléger les tâches domestiques des ménages par exemple, et d'autres relevant de l'assistance et du soin à des personnes fragiles et dépendantes, notamment auprès des enfants, des personnes porteuses d'un handicap ou encore des personnes âgées. Il y a en conséquence une grande diversité au sein de ce secteur, que ce soit en termes de publics, d'actes ou encore de finalités des activités.

Ce plan s'appuie sur trois programmes afin de développer le secteur des services à la personne :

- le « développement d'enseignes nationales pour un accès universel à des services de qualité », l'idée étant de mailler le territoire de ces services de proximité en s'appuyant sur de grands réseaux fédérateurs ;
- une réforme de l'Etat pour mieux reconnaître l'importance de ces services ;
- une adaptation des réglementations pour dynamiser le développement d'une offre plurielle de qualité.

V.1.1.1.2 ... issue de la réunion de deux familles de métiers

Ce secteur d'activité regroupe deux grandes familles de métiers qui se sont développées indépendamment mais que les pouvoirs publics ont cherché à rapprocher. Ainsi une grande part des services compris dans le secteur des services à la personne concerne une famille composée de trois métiers : aides ménagères et aides à domicile pour des publics fragiles, que ce soit auprès de la petite enfance ou des personnes âgées (Jany-Catrice, 2008). Ces activités se sont développées à l'origine dans le cadre de la sphère non-marchande, relevant de l'économie domestique ou de l'activité bénévole. Les services rendus sont alors fortement influencés par les principes de charité chrétienne ou de solidarité laïque (Laville, 2005). Au cours de la période appelée des trente glorieuses, les pouvoirs publics vont investir ce champ en développant une offre publique orienté sur les services sociaux. Ainsi, ce qui prévaut est l'assistance à des personnes fragiles, l'emploi se développe en conséquence en suivant une logique de travail social (Chopard, 2000).

La seconde famille de métiers est celle des « services au domicile » (Jany-Catrice, 2008) qui comprend l'ensemble des activités issues de l'externalisation des tâches domestiques au sein d'un foyer. Les services qui en découlent sont historiquement liés au modèle du domestique

employé pour s'occuper de la maison. Ces services ont également connu un développement durant la période des trente glorieuses mais en majorité dans la sphère informelle.

Ainsi, ces deux familles de métiers ont suivi des logiques de développement différentes. Il est toutefois possible de voir des points de convergence, par exemple, l'activité de ménage se réalisant aussi bien auprès d'une personne en difficulté qu'auprès d'une personne en santé.

La notion de services de proximité est utilisée afin de regrouper l'ensemble de ces activités au sein d'une même catégorie. Cette notion se développe dans les années 1970 sous l'influence de trois facteurs (Laville, 2008). Le premier est d'ordre sociodémographique, avec pour principale évolution, le vieillissement de la population et la progression de l'activité féminine qui tous deux, impliquent une augmentation de la demande de services. Le second facteur est socio-politique. Avec la « crise de l'État Providence » (Rosanvallon, 1981), les attentes par rapport aux services rendus ont évolué vers une moindre standardisation et une demande plus diversifiée. Le troisième facteur est d'ordre socio-économique. Avec l'augmentation du chômage, ces services sont perçus comme créateurs d'emplois en comblant des besoins non satisfaits.

Dans les années 1990, à partir de la notion de services de proximité, la notion de services à la personne émerge avec un rapport réalisé, en 1994, par le Comité de Liaison des Services, organe du Conseil National du Patronat Français. Ce rapport préconise la mise en place d'ajustements à la fois du côté de l'offre et de la demande afin de développer un marché concurrentiel. Le « Plan Borloo » de 2005, s'inscrit dans cette logique en cherchant à solvabiliser la demande, avec notamment la mise en place du Chèque Emploi Service Universel (CESU) ou des réductions d'impôts et en structurant l'offre à travers la mise en place d'enseignes nationales et en favorisant l'arrivée de nouveaux opérateurs.

Ainsi, la logique présidant la réalisation des activités réalisés dans ce qui est désormais appelé « services à la personne » a évolué au fil du temps avec le passage d'une logique d'entraide et de charité, à une logique sociale chapotée par l'État, puis à une logique marchande.

V.1.1.2 Enchevêtrement de politiques publiques et de modes de régulation

Des politiques publiques s'enchevêtrent plaçant ce secteur au cœur de plusieurs enjeux de société parfois contradictoires. Ceci se traduit par une superposition des modes de régulation des services rendus.

V.1.1.2.1 Des activités à la croisée de différentes politiques publiques

Les politiques publiques ont accompagné et/ou suscité cette évolution dans la représentation des activités en lien avec l'aide à la personne et les services à domicile. Ces politiques oscillent entre deux objectifs : l'aide à l'autonomie des personnes dépendantes ou la création d'emplois de services (Gardin, 2008). Depuis l'après seconde guerre mondiale, il est possible de distinguer quatre types de politiques publiques (Gardin, 2008).

Dans un premier temps, les politiques mises en œuvre visent à l'institutionnalisation des services d'aide à la personne avec, notamment, la reconnaissance de la profession de travailleuse familiale en 1949 ou la signature de conventions-types avec l'Union Nationale des Caisses d'Allocation Familiales qui encadraient et finançaient une partie des activités. Les financements publics sont à destination principalement de l'offre. Les politiques mises en place à cette époque relèvent alors du domaine de la Sécurité Sociale.

À partir des années 1980, dans un contexte d'augmentation du chômage, l'accent est mis sur l'insertion dans l'activité des personnes en marge de l'emploi. Ainsi en 1987, sont reconnues les associations intermédiaires dont le rôle est de faciliter l'insertion sur le marché du travail aux personnes sans emploi et rencontrant des difficultés sociales et professionnelles en leur proposant un accompagnement social et une activité professionnelle. Ces structures investissent le champ des services de proximité. Dans cette même filiation, à partir de 2005, les personnes employées au travers d'un Contrat d'Accompagnement et d'Emploi peuvent intervenir aux domiciles des bénéficiaires du service. Ici, la logique sociale est présente mais elle n'est pas dirigée vers le bénéficiaire du service mais vers le producteur du service.

À la même période, il y a une évolution importante des politiques publiques avec une orientation sur la solvabilisation de la demande, plutôt qu'un soutien à l'offre de services, comme ce fut le cas sur la période précédente. Ainsi, plusieurs dispositifs d'exonérations de charges ont été mis en place afin d'encourager l'emploi direct. Ceci débute en 1987, avec des exonérations de charges sociales et patronales accordées aux particuliers-employeurs. En

1993, est mis en place le Chèque emploi-service dont le but est de simplifier l'emploi direct. Ce dispositif est remplacé en 2005 par le CESU.

Enfin le quatrième type de politiques publiques reprend une tonalité plus sociale avec la « loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale » dont le but est de fournir un cadre pour l'intervention auprès des personnes dépendantes. De cette loi, découle la mise en place de l'Allocation Prestation d'Autonomie (APA) qui permet aux ayant-droits d'obtenir une aide financière pour la prestation de services visant à limiter leur perte d'autonomie.

V.1.1.2.2 Une évolution et superposition des régulations

L'évolution et la superposition des politiques publiques au sein de ce secteur d'activités ont eu pour effet qu'il y a de nos jours trois modes de régulation : une régulation tutélaire, une régulation conventionnelle et une régulation concurrentielle.

La régulation tutélaire a été développée au cours des trente glorieuses. Elle repose sur la détermination par l'État des modalités de redistribution des ressources captées par l'impôt. En ce sens, cette régulation intervient sur le champ de l'aide aux personnes fragiles principalement. Ceci se manifeste par le rôle central joué par les pouvoirs publics dans l'établissement des règles de financement, avec la détermination du prix des prestations, ou encore dans la définition des publics pouvant être bénéficiaires des services (Gardin, 2008).

Le second type de régulation est de nature conventionnelle. Cette régulation émerge avec le transfert de compétence de l'État aux collectivités locales qui laisse une plus grande latitude aux acteurs socioéconomiques pour définir les modalités d'intervention (Gardin, 2008). L'objectif ici est d'introduire des critères qualitatifs dans l'évaluation du service en plus des critères quantitatifs. La régulation conventionnelle a été renforcée par la « loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale » qui permet la mise en place de conventions entre les associations, et non les entreprises, et les conseils généraux. Avec ce fonctionnement, les structures prestataires de services ont acquis une autorisation par le Conseil Général leur permettant d'intervenir auprès d'un public fragile ; le Conseil Général assurant le contrôle de la qualité du service.

Enfin la régulation concurrentielle vise à instaurer un quasi-marché dont l'objectif visé est de diminuer les coûts sur les finances publiques, de la prise en charge de l'aide à domicile. Ceci passe par la mise en concurrence des opérateurs. En termes de contrôle de la qualité du

service, la « loi n°2005-841 du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale » instaure le système de l'agrément qui est octroyé par le Préfet. Il existe deux types d'agréments, l'agrément simple et l'agrément qualité. Seul ce dernier permet d'intervenir auprès d'un public vulnérable. Il est donné pour une période de cinq ans et il est automatiquement renouvelé si les structures effectuent une démarche de certification auprès de l'un des trois organismes privés de certification : Afnor, Qualicert ou Qualisap. Ce système de qualification se superpose au système d'autorisation prévu par la loi de 2002. Il est envisagé dans une logique de simplification des démarches en diminuant les barrières à l'entrée et permet une externalisation de la part des pouvoirs publics, des moyens de contrôle de la qualité des services. Ainsi, comparativement à la loi de 2002 qui institue l'autorisation, ce système permet de remplacer le contrôle de la qualité par les autorités publiques au profit d'organismes privés par le biais de la certification.

Dès lors, les structures intervenant dans le secteur des services à la personne font face à trois types de régulation.

V.1.1.3 Des organisations multiples sur un secteur en croissance

Le plan « Borloo » a eu pour but de développer la concurrence en incitant la venue de nouveaux entrants, ceci a eu pour résultat d'accroître la diversité des organisations employeurs et de développer la croissance du secteur.

V.1.1.3.1 Une diversité des organisations employeurs

Il est possible d'identifier quatre types d'employeurs au sein du secteur d'activité des services à la personne : les organisations publiques, les organisations privées à lucrativité limitée, les organisations privées lucratives et les particuliers-employeurs.

Les organisations publiques sont présentes sur ce secteur à travers les centres communaux (ou intercommunaux) d'actions sociales qui sont des « établissements publics administratifs ». Ils sont présidés par le maire de la commune (ou un élu de l'intercommunalité). Leur champ d'intervention relève de l'action sociale et médico-sociale dans le but d'accompagner les personnes en difficultés sociale et/ou économique, dans un esprit de solidarité publique, nationale et locale. Ainsi, l'un des pans de leur action concerne le secteur des services à la

personne avec des activités d'aide à la personne. Ces structures sont historiquement très présentes sur la branche de l'aide à domicile.

Les organisations privées à lucrativité limitée, majoritairement représentées par les associations, sont historiquement un acteur important de ce secteur. Les associations ont été pionnières « sur les services en défrichant des demandes sociales émergentes qui ont été ensuite intégrées au service public ou maintenues dans le cadre associatif tout en étant encadrées par l'État » (Laville, 2008, p.8). Elles sont ainsi principalement présentes au sein de la branche de l'aide à domicile. Entre 1996 et 2006, les effectifs salariés des associations prestataires de services ont été multipliés par six, avec une croissance annuelle moyenne de 17% (Jany-Catrice, 2008).

Les organisations privées lucratives sont arrivées plus tardivement sur ce secteur, encouragées par les dispositifs mis en place suite au rapport réalisé par le Comité de liaison des services en 1994. Cependant, c'est avec la mise en place du Plan de Cohésion Sociale que leur nombre a fortement augmenté. Avant ce plan, elles étaient exclusivement présentes sur les activités de services à domicile. Désormais, elles ont investi le champ de l'aide à domicile.

Enfin, le quatrième type d'employeur concerne l'emploi direct, c'est-à-dire que le particulier est employeur de la personne qui intervient à son domicile. Seules les activités de services au domicile peuvent être réalisées dans ce cadre, les activités effectuées auprès des personnes fragiles, comme les personnes âgées dépendantes, ne peuvent pas être réalisées. La mise en lien entre le particulier employeur et l'employé peut être effectuée par le biais d'une structure tiers qui prend le statut de mandataire. L'intérêt pour l'employeur est d'externaliser les démarches administratives, que ce soit celles liées au recrutement, à l'élaboration du contrat de travail et des bulletins de salaire, aux déclarations à l'URSSAF. De plus, le service est continu, car en cas d'absence du salarié, le mandataire se charge de son remplacement. L'emploi direct est facilité avec la mise en place du CESU.

Cette présence de quatre types d'employeurs est le résultat d'un processus historique qui vise la réunion de deux types d'activités exercées au sein d'organisations aux statuts différents et désormais réunis au sein du secteur des services à la personne. Elle relève également de la volonté, à travers le Plan de développement des services à la personne, de développer la concurrence. Ceci implique une évolution dans la stratégie des opérateurs, notamment associatifs, avec une diversification des services proposés afin de couvrir un spectre plus large d'activités. Ainsi, les structures associatives, historiquement inscrite au sein de la branche de

l'aide à domicile, sont amenées à développer des services relevant du service à domicile ; le but étant de se positionner sur des services bénéficiant d'une meilleure rentabilité.

V.1.1.3.2 Un secteur en croissance en PACA

Entre 2006 et 2009, le nombre d'organisations agréées services à la personne établi dans la région PACA a plus que doublé, passant de 504 organismes agréés à 1 167 entités. En 2006, près de 70% des organismes relevaient de l'économie sociale, tandis qu'un peu plus de 20% relevaient du secteur privé lucratif et environ 10% du secteur public. En 2009, les OASP privés lucratifs représentaient près d'un OASP sur deux. La forte croissance du nombre d'OASP montre un dynamisme certain de ce secteur dans la région. Ce dynamisme est renforcé par les prévisions de recours à ce type de services. En 2006, plus d'un ménage sur cinq, dont les membres sont âgés de 74 ans ou plus, ont recours aux services à la personne, or le nombre de ménages âgés va croître en région, laissant penser qu'entre 10 et 20% des ménages auront recours à des services à la personne.

Les organisations issues de l'économie sociale sont plus présentes en milieu rural, tandis que celles relevant de l'économie lucrative sont présentes dans les milieux les plus densément peuplés. Une autre différence entre ces deux types d'organisations se situe au niveau des services offerts. Près de 40% des organisations de l'économie sociale offrent des services à destination principalement des personnes âgées, dépendantes ou handicapées, tandis que 26% des organisations de la sphère privée lucrative rendent ce type de services. Le tableau ci-après permet de voir le poids relatif des services proposés en fonction du statut de l'OASP.

V.1.1.4 Des emplois cumulant des caractéristiques atypiques

Quatre éléments caractérisent l'emploi dans le secteur des services à la personne : la part importante des femmes ; la prégnance du temps partiel ; une faible rémunération ; et, une exposition forte aux risques professionnelles.

V.1.1.4.1 Un emploi féminin faiblement qualifié

Les femmes constituent l'ensemble des salariés de ce secteur d'activité. Une grande part des emplois de ce secteur d'activité repose sur des tâches traditionnellement effectuées au sein de la cellule familiale, comme les tâches ménagères ou l'aide aux personnes. Or ces tâches sont

principalement effectuées par les femmes. Cette caractéristique tend à marquer ce secteur par une sur-représentation féminine. La logique semblant s'imposer repose sur l'argumentaire suivant : les femmes effectuant déjà l'ensemble des tâches attendues dans ce secteur d'activité dans leur foyer, elles sont toutes indiquées pour les faire dans le cadre d'un emploi. Cependant, lorsqu'un emploi est considéré comme un emploi féminin, la question de sa reconnaissance est plus difficile, l'idée sous-jacente étant que les capacités nécessaires à cet emploi relevant des capacités innées des femmes, ces emplois ne nécessitent pas véritablement de qualifications spécifiques (Dussuet, Lecomte, 2001).

Les emplois dans ce secteur sont faiblement qualifiés. Reprenant la logique précédente, si les tâches à effectuer relèvent de l'inné, il n'est alors pas nécessaire à l'employée de bénéficier d'une qualification. Ainsi, cette faible qualification est liée pour partie à la faiblesse de la reconnaissance et de la valorisation de ces métiers (Devetter et al., 2009). Au-delà de la qualification, l'accès à la formation en emploi est très faible, moins de 1,5% des employés de maison et près de 5% des aides à domicile ont suivi une formation durant les trois derniers mois, alors que la moyenne pour les employés tous secteurs confondus est de 8% (Devetter et al., 2009). Néanmoins, un mouvement de professionnalisation se structure au sein de ce secteur avec la mise en place de conventions collectives qui visent à ordonner les emplois et les qualifications. Malgré tout, suivant l'employeur, une association, une entreprise ou un particulier-employeur, le salarié ne relève pas de la même convention collective. Cette diversité est ainsi dommageable en termes de lisibilité.

V.1.1.4.2 Une faible rémunération

La part importante du temps partiel semble constituer la « norme » (Devetter et al., 2012) avec près de 70% des emplois du secteur (Insee, 2005). En moyenne, les salariés effectuent 40 % d'un temps plein calculé sur la base de 40 heures hebdomadaires⁴³ (Baillieul, 2013). Ceci résulte de la nature même des tâches à effectuer, notamment au sein de la branche de l'aide à domicile, qui implique une plage horaire journalière importante afin d'être présent à des temps particuliers : le lever, le repas du midi, le repas du soir et le coucher. De même, la définition du service à partir de la demande induit des temps d'intervention ce à quoi s'ajoute l'éclatement du lieu de travail, l'employé se rendant à plusieurs domiciles au cours d'une même journée. Ainsi pour exercer un temps plein, cela nécessite d'offrir une très grande

⁴³ Nombre d'heures défini par la convention collective nationale des salariés du particulier-employeur

disponibilité au travail. Ces éléments constituent autant de freins à la constitution de plannings de travail plus importants (Dussuet, 2008).

Les contrats à durée indéterminée (CDI) constituent la majorité des contrats entre l'employé et son employeur. Néanmoins, au vu de l'omniprésence du temps partiel, la faiblesse des rémunérations, la pluriactivité, ou encore les situations de multi employeurs, le CDI n'est pas synonyme de sécurité de l'emploi. Le manque de sécurité en emploi peut s'appréhender au vu des taux élevés de rotation, 16% des employés de maison et des aides à domicile ont moins d'un an d'ancienneté, alors que la moyenne nationale, tous secteurs confondus, est de 11% (Devetter et Rousseau, 2008).

La rémunération dans ce secteur d'activité est faible. En 2000, 60% des employés de maison et des aides à domicile, qui constituent un large pan du secteur des services à la personne, sont des travailleurs à bas salaires, c'est-à-dire que les salaires sont inférieurs aux deux tiers du salaire médian, soit 818€⁴⁴ (Ponthieux, Concialdi, 2000). La faiblesse des revenus peut s'expliquer par deux caractéristiques : une faible rémunération horaire, proche du SMIC, et un faible temps de travail. À ceci s'ajoutent trois facteurs contribuant à la faiblesse des revenus : l'absence de perspectives d'évolution, aussi bien dans l'organisation, au sein de la profession, qu'en dehors ; la fréquence de situations familiales fragiles ; le taux élevé de rotation dans le secteur qui limite les possibilités d'accumuler de l'ancienneté (Devetter et al., 2009).

De plus, l'éclatement des lieux d'intervention ainsi que les modalités d'interventions contribuent à isoler les salariés ne permettant pas de créer des collectifs de travail visant à l'amélioration des conditions de travail.

L'objet de cette contextualisation externe a été de mettre en relief le fait que la création récente de ce secteur d'activités a eu pour effet de modifier fortement l'environnement dans lequel les prestataires d'aide à la personne ou de services à domicile se trouvent. Au-delà, trois caractéristiques principales ressortent : la prégnance des pouvoirs publics ; la diversification et l'évolution des organisations prestataires de services ; et, les difficultés pour établir un emploi de qualité. Dans ces conditions, les associations des services à la personne sont dans le « tourmente » (Pertrella, 2012) avec la remise en cause de leur modèle de fonctionnement.

44 Source : Enquête « Budget de famille » de l'INSEE.

V.1.2 Le Pôle Services à la Personne

Le Pôle Services à la Personne a été constitué par les acteurs de la branche de l'aide à domicile, dans le but d'orienter le développement des services à la personne en région PACA. Pour ce faire il a mis en place un management qui a été rapidement structuré.

V.1.2.1 Une structuration à partir de la branche de l'aide à domicile

Le réseau s'est constitué à l'origine autour des acteurs relevant de l'économie sociale et s'est principalement positionné sur la branche de l'aide à domicile. Néanmoins, il s'est rapidement élargi, rendant compte d'une grande hétérogénéité de ses membres.

V.1.2.1.1 *Origines : l'économie sociale en première ligne*

La déclaration en Préfecture de l'association Pôle Services à la Personne a été effectuée le 12 janvier 2007. L'association a été créée dans le but de proposer des services dans le cadre d'une labellisation PRIDES auprès du Conseil Régional PACA. Ainsi, dans la déclaration, il est inscrit que le Pôle Services à la Personne effectue son activité « dans le cadre de la labellisation P.R.I.D.E.S. (pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire) délivrée par le conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur ». La labellisation a été obtenue le 30 mars 2007. Le Pôle Services à la Personne fait partie des réseaux qui ont été labellisés lors de la première vague de labellisation.

La création du Pôle Services à la Personne ne s'est pas appuyée sur l'existence d'un réseau structuré qui aurait saisi l'opportunité d'avoir une reconnaissance institutionnelle. Sa création résulte de la réunion de dix-huit acteurs qui entretenaient pour certains des relations entre eux, mais au sein d'espaces différents. Parmi ces acteurs, seize sont issus du secteur des services à la personne, dont cinq associations prestataires de services, trois plateformes⁴⁵ départementales de services à la personne et six fédérations regroupant des acteurs des services à la personne. Ces acteurs sont ainsi pour l'essentiel eux-mêmes des réseaux d'organisations. Les deux autres acteurs sont des regroupements d'acteurs de l'économie sociale : la Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) PACA et la délégation Régionale de la Confédération Générale des Sociétés Coopératives Ouvriers de

⁴⁵ Les plateformes ont pour objectif de faciliter la rencontre de l'offre et de la demande de services aux personnes en effectuant des accompagnements auprès des structures et en fournissant un service d'information et d'orientation auprès des publics.

Production.

La CRESS PACA a eu un rôle central dans la construction du Pôle Services à la Personne. Elle a été l'acteur à l'intersection de l'ensemble de ces acteurs permettant dès lors leur rencontre. C'est elle qui a assuré la fonction d'animation et le secrétariat du réseau avant la constitution de l'association Pôle Services à la Personne et le recrutement de ses salariés. Elle a ainsi fourni un espace au sein duquel les acteurs ont pu se rencontrer et préparer le projet de création.

L'engagement de la CRESS PACA résulte de sa volonté de positionner le champ de l'économie sociale et solidaire au centre de la structuration du secteur des services à la personne en région PACA. Comme nous l'avons vu, les organisations de l'économie sociale et solidaire sont historiquement très présentes au sein des activités d'aide à la personne. Or le Pôle Services à la Personne a vu le jour deux ans après la mise en place du Plan de développement des services à la personne. Ainsi à travers sa création, ce qui est visé, c'est de fédérer les acteurs de l'économie sociale et solidaire en lien avec ce secteur d'activité. Cependant, les organisations privées lucratives peuvent adhérer au Pôle Services à la Personne. Il n'y a pas de contraintes de statut, ce qui était une exigence du Conseil Régional pour labelliser PRIDES le réseau.

V.1.2.1.2 Une grande hétérogénéité des membres

Au début de l'année 2014, le Pôle Services à la Personne regroupait cent cinquante membres. Parmi ceux-ci, plus de cent étaient des organisations prestataires de services à la personne. Les autres membres étaient des plateformes de services, des fédérations, des syndicats employeurs, et d'employés, des financeurs et des acteurs du développement économique.

Ainsi, le Pôle Services à la Personne regroupe un ensemble hétérogène d'acteurs participant à la filière des services à la personne. Toutefois, trois types d'acteurs ne sont pas présents, les fournisseurs des prestataires de services d'une part, les auto-entrepreneurs et les représentants des particuliers-employeurs d'autre part. L'absence des fournisseurs est expliquée par la structure même du secteur d'activité et des caractéristiques intrinsèques des services rendus, qui fait que les fournisseurs ont un faible poids. La question de la présence des autoentrepreneurs et des particuliers-employeurs, en direct ou à travers leurs représentants, se pose en des termes différents. Dès l'origine, il a été décidé au sein du Pôle Services à la Personne de ne pas accepter ces acteurs dans le réseau car ils ne constituaient pas des

organisations en tant que telles.

Le Pôle Services à la Personne revendiquait, en 2011, regrouper plus de 12 500 salariés à travers ses adhérents directs et les adhérents aux fédérations membres du réseau. Ceci représentait près d'un emploi sur deux au sein des opérateurs, c'est-à-dire hors particuliers-employeurs sans mandat et autoentrepreneurs, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Une étude menée en 2010 par l'Observatoire Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire pour le Pôle Services à la Personne, a permis de mettre en évidence les caractéristiques des quatre-vingt-dix-huit organisations prestataires de services adhérentes au réseau à cette époque. Il en ressortait que près de 75% des adhérents avaient un statut relevant de l'économie sociale et solidaire. Concernant la taille, 65% des adhérents prestataires de services employaient moins de cent salariés. Le chiffre d'affaire moyen était 1,8 millions d'euros pour 113 000 heures de services facturées. 62% des adhérents exerçaient sous le régime de la certification relative à la loi de 2002, et 80% exerçaient dans le cadre de l'agrément qualité mis en place en 2005. Ainsi, trente-quatre adhérents étaient à la fois certifiés et agréés.

Tableau n°9 : Répartition des organisations prestataires de services adhérentes au Pôle Services à la Personne en fonction du nombre de salarié

Tailles de l'entreprise	Nombres de structures	Pourcentages
Moins de 10 salariés	15	15,3%
Entre 10 et 49 salariés	30	30,6%
Entre 50 et 99 salariés	18	18,4%
Entre 100 et 249 salariés	19	19,4%
250 salariés et plus	16	16,3%
Total	98	100%

Source : données du Pôle Services à la Personne

De la rencontre avec les responsables d'organisations prestataires de services et adhérentes au Pôle Service à la Personne, il ressort deux types de raisons d'adhésion. Le premier est relatif à la recherche de ressources pour les aider dans la gestion de leur structure. La question réglementaire est notamment très présente : « Avec cette réglementation qui change tous les

« quatre matins », on a besoin d'aide pour être à jour, savoir ce qui va nous arriver. Ça demande beaucoup de temps de se tenir au courant, et ce temps on l'a pas » (PSPEQE06). Ainsi, l'adhésion au Pôle Services à la Personne permet d'avoir accès à de l'information déjà traitée en partie, en faisant le lien entre réglementation et impact sur l'organisation du travail. La seconde ressource est d'ordre financière : « [La participation au Pôle Services à la Personne] permet d'avoir des aides financières. Sans le Pôle, j'aurai jamais eu un consultant pour m'aider à revoir ma gestion du personnel » (PSPGC03). Ici, le réseau est perçu comme un moyen d'accéder à des ressources financières afin de réaliser des projets individuels. Le deuxième type de raisons rend compte d'une dimension plus collective. L'adhésion au réseau permet de rencontrer ses homologues afin d'échanger avec eux sur l'organisation du travail mais aussi sur l'évolution du secteur d'activité. « Le Pôle permet de rencontrer d'autres directeurs [de structures], d'échanger, de voir comment ils font et surtout, ça nous permet de faire front face à la politique du gouvernement » (PSPEQE04). La dimension politique est fortement présente avec une volonté de reconnaissance : « On a une spécificité nous les associatifs, il faut qu'on la fasse reconnaître ! Et il faut qu'ils [le gouvernement et l'ANSP] l'entendent. Le PSP⁴⁶ peut nous aider car il regroupe tous les acteurs, toutes les fédérations. Il permet d'unir les forces » (PSPEQE18).

V.1.2.2 Un réseau au management structuré

Le management du Pôle Services à la Personne a été rapidement structuré. Sa gouvernance est passée du modèle associatif au modèle territorial en intégrant une plus grande hétérogénéité, son pilotage est fortement formalisé et son management opérationnel gère un large portefeuille de services.

V.1.2.2.1 D'une gouvernance associative à une gouvernance territoriale

La gouvernance du pôle est assurée par trois organes : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Bureau. Les membres du réseau sont répartis au sein de six catégories. Les catégories 1 et 5 regroupent les représentants des organisations prestataires ou mandataires de services. Les catégories 2, 3, 4 et 6 sont composées des représentants des structures considérées comme institutionnelles c'est-à-dire les fédérations, les syndicats d'employeurs et de salariés, les organismes financiers, les acteurs de développement

⁴⁶ PSP pour Pôle Services à la Personne

économique, les agences experts officiant dans le secteur des services à la personne et les regroupements d'acteurs de type unions régionales et départementales et les plateformes de services.

L'Assemblée Générale se réunit une fois par an. Elle est constituée de l'ensemble des adhérents. Elle élit les membres du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration est constitué de cinquante-huit membres dont 60% relèvent des représentants des prestataires ou mandataires de services à la personne et 40% des représentants des organisations institutionnelles. Il est divisé en trois collèges : les membres fondateurs, les organisations prestataires ou mandataires de services, les organisations institutionnelles. Le Bureau est constitué de quatorze personnes se réunissant quatre à cinq fois dans l'année. Il y a six fonctions distinctes en plus de celles de membre du bureau. Les fonctions de président et de vice-président sont assurées par trois regroupements fédératifs de prestataires de services. Les fonctions de trésorier et de trésorier adjoint sont assurées par des membres d'organisations prestataires de services. Les fonctions de secrétaire général et de secrétaire général adjoint sont assurées par des membres issus de deux fédérations. Les fonctions de président et de vice-présidents sont occupées par les mêmes personnes, représentants les mêmes structures, depuis la création du Pôle Service à la Personne. À la création du Pôle Services à la Personne, le président de l'association était également président de la CRESS PACA. Le directeur du Pôle Services à la Personne participe à l'ensemble des réunions du bureau. Il est possible, en fonction de l'ordre du jour, que des chargés de mission du Pôle Services à la Personne y participent également.

Chacun de ces trois organes dispose d'un rôle spécifique. L'Assemblée Générale a un rôle de contrôle et de validation. Le contrôle s'effectue par rapport à l'année écoulée tandis que la validation concerne l'année à venir avec les actions qui seront menées. Ainsi, elle est amenée à voter le rapport moral, d'activité et financier ou le montant des cotisations, d'élire les membres du Conseil d'Administration, ou, dans le cas des Assemblées Générales Extraordinaires, de voter des changements de statuts. Le temps de l'Assemblée Générale est également utilisé comme temps d'information et de réflexion afin d'échanger sur le rôle du Pôle Services à la Personne et son évolution. Pour ce faire, des thématiques sont choisies par le bureau, en lien avec l'équipe technique, afin de proposer un cadre de discussion. Ainsi, la dernière Assemblée Générale Extraordinaire qui s'est tenue en mars 2014, a donné lieu à l'intervention de deux universitaires, S. Billaud et B. Brossard, articulée autour de leur

ouvrage *Le salaire de la confiance, l'aide à domicile aujourd'hui*⁴⁷. Le but de cette intervention était d'avoir une discussion sur « l'échec du modèle industriel dans le secteur [des services à la personne], l'illusion du marché concurrentiel et les liens avec le [secteur du] sanitaire »⁴⁸.

Le Conseil d'Administration se réunit trois fois par an. Son rôle est de définir et/ou de valider le plan d'action pour l'année à venir et d'étudier les demandes ou propositions de partenariat. Il a également un rôle dans la préparation de l'Assemblée Générale et dans l'élection des membres du bureau.

Le Bureau se réunit de trois à quatre fois dans l'année. Son rôle est de suivre l'activité du Pôle Services à la Personne et de décider des actions à mettre en place. Il est l'interlocuteur direct entre le Conseil d'Administration et l'équipe de salariés du pôle. Il a en charge le suivi des actions du pôle en conformité avec les axes stratégiques définis par le Conseil d'Administration.

Sur les premières années du réseau, la gouvernance mise en place s'apparentait à une gouvernance de modèle « associatif »⁴⁹ avec la prédominance des acteurs de la branche de l'aide à domicile et de la CRESS PACA partageant les valeurs de l'économie sociale et solidaire. Au sein du Conseil d'Administration, les organisations lucratives prestataires de services ou leurs représentants ne disposaient d'aucun siège.

Par la suite la gouvernance a évolué vers une gouvernance de modèle territorial⁵⁰, c'est-à-dire au sein de laquelle un plus grand nombre d'acteurs aux profils différents jouent un rôle, avec notamment un siège occupé au sein du Bureau par le représentant des organisations lucratives. Cette situation était consécutive à l'évaluation réalisée par le cabinet CM International pour le compte du Conseil Régional qui préconisait ce type d'évolution. Pour ce faire, il a fallu apporter des modifications aux statuts de l'association. Cependant, une ambivalence s'est développée. Au sein du Bureau et du Conseil d'Administration, l'hétérogénéité des membres était représentée mais l'Assemblée Générale a connu une période durant laquelle les échanges étaient moins dynamiques. Pour la directrice, il convient « [d'] être vigilant à ne pas devenir un simple prestataire de services. Nous sommes un réseau qui fonctionne sur la participation

⁴⁷ Édition Rue d'Ulm, 2014.

⁴⁸ Courriel d'invitation à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 mars 2014, envoyé par M. Arnaudy, Président du Pôle Services à la Personne, le 6 mars 2014.

⁴⁹ Cf. Chapitre I, paragraphe « I.3.1.2. Typologies de la gouvernance », p.50

⁵⁰ Idem.

de ses membres ». Il y a ainsi une dualisation des adhérents entre ceux engagés dans la gouvernance et ceux plus en retrait ayant simplement recours aux services.

V.1.2.2.2 Un pilotage formalisé

Le Pôle Services à la Personne se donne pour ambition « de favoriser la croissance et l'innovation des organisations, de créer et consolider l'emploi tout en améliorant le service rendu par ses membres »⁵¹. Avec cette orientation il entend intervenir sur trois dimensions : l'organisation, l'emploi et le service. Ce triptyque est considéré comme nécessaire pour que soit mis en place un cercle vertueux au sein du secteur. Pour la directrice actuelle, « la qualité du service, la qualité de l'emploi et le bon fonctionnement de l'organisation sont liés ». Il y a ainsi une volonté d'intervenir à la fois d'une manière qualitative et quantitative afin de garantir la pérennité des organisations. C'est ainsi que la stratégie se déploie au sein de quatre domaines d'actions : « la veille et l'observation du secteur », « la consolidation de l'offre existante », « la promotion du secteur » et « la professionnalisation ».

La question de l'évolution de la réglementation est centrale dans la mesure où elle vise à développer la concurrence. Dans ce contexte, le Pôle Services à la Personne entend accompagner les structures prestataires de services dans la diversification de leur activité. En effet, les organisations issues de la branche de l'aide à domicile sont enclines, du fait de l'évolution du secteur, à se positionner également sur les « services de confort », qui représentent les services effectués auprès d'un public non fragile. L'objectif est double pour le Pôle Services à la Personne. Il vise à aider ces organisations à intégrer dans leurs projets associatifs, la refonte de leur activité d'une part, et à les guider dans la mise en place d'outils de gestion afin de faciliter la réalisation de leur activité d'autre part. Ces deux éléments de l'objectif sont corrélés. Il y a ainsi une volonté de leur fournir des ressources afin de faire face à l'évolution de leur environnement.

La stratégie est construite par les membres du Bureau et la directrice. Cette dernière vise à articuler les dimensions opérationnelles aux objectifs visés, ceux-ci étant définis par le Bureau. Les échanges entre la directrice et le bureau permettent d'affiner la définition de la stratégie. Ainsi, la stratégie est construite de manière collective mais s'articule autour du rôle clé de la directrice. Entre le Bureau et la direction, il y a une division fonctionnelle des tâches. Le Bureau s'occupe principalement des questions de représentation du réseau dans le contexte

⁵¹ Site Internet du Pôle Services à la Personnes - www.psppaca.fr/presentation

politique, économique et social de la région PACA, à travers notamment des décisions relatives à son positionnement dans son environnement et des actions de lobbying. L'équipe technique, sous l'autorité de la direction, s'occupe quant à elle des actions à mettre en place pour animer le réseau. Ainsi, le Bureau a des actions principalement orientées vers les acteurs extérieurs au réseau, comme le Conseil Régional, les Conseils Généraux, les services déconcentrés de l'État... ; tandis que l'équipe technique a essentiellement des actions vis-à-vis des membres du réseau.

L'organisation s'est dotée d'un ensemble de dispositifs de gestion afin de l'accompagner dans la réalisation de son activité. En conclusion de l'évaluation effectuée par le cabinet CM International, il est mentionné que le Pôle Services à la Personne est « un PRIDES qui fonctionne très bien, qui sait où il va, qui s'est doté d'outils de gestion et de management exemplaires et d'une équipe dynamique pour avancer, ce qui se traduit par une dynamique de projets forte ».

V.1.2.2.3 Structuration du volet opérationnel

L'équipe opérationnelle du Pôle Services à la Personne a pour rôle de réaliser les fonctions de secrétariat et d'animation du réseau. La première consiste à inscrire les règles de fonctionnement déterminées lors des Assemblées Générales, des Conseils d'Administration ou des Bureaux et des manifestations lors desquelles les membres du réseau sont réunis. La fonction de secrétariat permet d'inscrire les décisions prises par les membres. Elle établit dès lors la continuité du réseau alors que ses membres se réunissent seulement par intervalles. La fonction d'animation se caractérise par la mise en œuvre d'actions à destination des membres du réseau afin de concrétiser la stratégie poursuivie par le réseau.

L'équipe technique est actuellement composée de six salariés parmi lesquels une directrice, trois chargés de mission, une assistante de direction et une assistante de projet. La directrice actuelle est en poste depuis le premier trimestre de l'année 2008. Au lancement de l'association, la fonction de direction était occupée par une personne qui a quitté ce poste pour la direction de la CRESS PACA. Avant sa prise de fonction à la direction du réseau, la directrice actuelle était responsable de la filière services à la personne au sein d'une plateforme membre fondateur du Pôle Services à la Personne. Elle est diplômée de l'école supérieure de commerce de Marseille en formation initiale. En 2009, elle a obtenu par validation des acquis professionnels un master II en gestion des organisations de l'économie

sociale et solidaire. Chacun des trois chargés de mission a en charge un domaine d'activité. Ainsi, il y a une chargée de mission dans le domaine « emploi-formation ». Elle est en poste depuis 2008. Il y a un chargé de mission « innovation-prospection » et un chargé de mission « gestion-financement ». Ils sont tous deux en poste depuis 2011. Comparativement aux autres salariés du Pôle Services à La Personne, ils n'ont pas d'expériences professionnelles dans le champ de l'économie sociale et solidaire ou dans le secteur des services à la personne. Leur recrutement s'est basé sur leur expertise dans le domaine de la prospection pour l'un et du contrôle de gestion pour l'autre. L'assistante de projet a pour rôle de venir en soutien des chargés de mission. Elle bénéficie d'une expérience dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.

Le Pôle Services à la Personne offre un large portefeuille de services. Nous pouvons distinguer les activités relevant de l'observatoire du secteur et celles relevant de l'accompagnement. L'observatoire a pour but de centraliser des informations en lien avec l'évolution du secteur d'activité. Il se décline en deux activités, la veille et la production d'informations. La production d'informations est réalisée à partir d'études, qui dans l'ensemble, sont réalisées en partenariat. L'accompagnement porte majoritairement sur trois thématiques : la stratégie, les ressources humaines et la gestion financière. Il est soit individuel soit collectif. Néanmoins, l'accompagnement collectif est fortement développé au sein de ces trois thématiques. De plus, le Pôle Services à la Personne a mis en place des groupes de travail composés des adhérents, reposants sur une base volontaire et d'un nombre restreint de participants. L'objectif de ces groupes de travail est de réfléchir à des problèmes concrets de fonctionnement du réseau et/ou de son rôle. Ainsi, il y a eu des groupes de travail sur « l'élaboration d'une grille des bonnes pratiques », sur « le positionnement des entreprises de l'économie sociale et solidaire », sur « les plateformes de services », sur « la diversification des activités », ou encore sur « la modification des statuts ». À partir de ces groupes de travail, des propositions sont faites afin que le Pôle Services à la Personne puisse se positionner.

L'objet de cette contextualisation interne a été de mettre en relief des éléments primordiaux du fonctionnement du Pôle Services à la Personne. Il se caractérise par l'importance de l'économie sociale dans sa construction, la grande hétérogénéité des membres le constituant, et par une forte structuration de son management.

Après avoir présenté les éléments de contextualisation externe et interne du Pôle Services à la Personne. Nous allons désormais analyser le réseau sous le prisme des proximités entre ses membres et du processus de traduction qui a abouti à sa stabilisation.

V.2 Le Pôle Services à la Personne : un processus de traduction qui aboutit à la création de nouvelles proximités

Au sein du Pôle Services à la Personne, peu de proximités existaient entre ses membres avant sa création. Cependant, l'aboutissement du processus de traduction au sein de ce réseau sociotechnique a donné lieu à la création de nombreuses proximités permettant de renforcer la coopération entre ses membres.

V.2.1 Les proximités antérieures au réseau

Avant la création du réseau Pôle Services à la Personne peu de proximités existaient entre l'ensemble des actants participant à ce réseau sociotechnique. Nous présentons la proximité géographique existante puis la proximité organisée.

V.2.1.1 Une proximité géographique faiblement présente

À l'instar de la configuration des proximités avant l'existence du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, nous sommes ici aussi en présence d'une proximité géographique potentielle. La proximité géographique repose principalement sur la ressource que constitue le Conseil Régional. Comme pour le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, le Conseil Régional représente une ressource à travers la mise en place de ses politiques de développement économique et de développement de l'emploi. Cette situation, comme nous l'avons vu, a présidé à la création de réseau afin de pouvoir saisir les aides mises en place par le Conseil Régional.

Au-delà de cette ressource, la nature de l'espace géographique sur lequel opère le réseau Pôle Services à la Personne constituerait plutôt un élément de distanciation. Ainsi, en fonction des caractéristiques de l'espace d'intervention, les prestations et leurs organisations divergent. Les services à domicile occupent une part plus importante des services à la personne en milieu urbain qu'en milieu rural. Les problématiques d'organisation des interventions ne se posent

pas dans les mêmes termes. Les déplacements, constitutifs à l'intervention sur différents sites, ne sont pas appréhendés de la même manière en milieu urbain caractérisé par une forte densité de population, et en milieu rural, caractérisé à l'inverse par une faible densité de population. En milieu urbain, les distances à parcourir entre deux sites d'intervention sont plus courtes mais soumises à plus d'aléas temporels alors qu'en milieu rural, les distances sont plus longues mais les aléas temporels sont moindres. Ainsi, il y a un rapport à l'espace différent qui se traduit par des problématiques d'intervention différentes pouvant entraîner une distance, et non une proximité, entre actants.

Un second élément de distance repose sur le niveau d'intervention des politiques sociales. Les Conseils Généraux sont compétents dans le champ de l'aide à domicile. Ceci implique que l'environnement institutionnel des membres du Pôle Services à la Personne varie en fonction de leur présence dans l'un ou l'autre des départements constituant la région PACA. Ainsi, suivant les départements il y a des variations dans la gestion de ce champ d'activité.

V.2.1.2 Des proximités organisées existantes

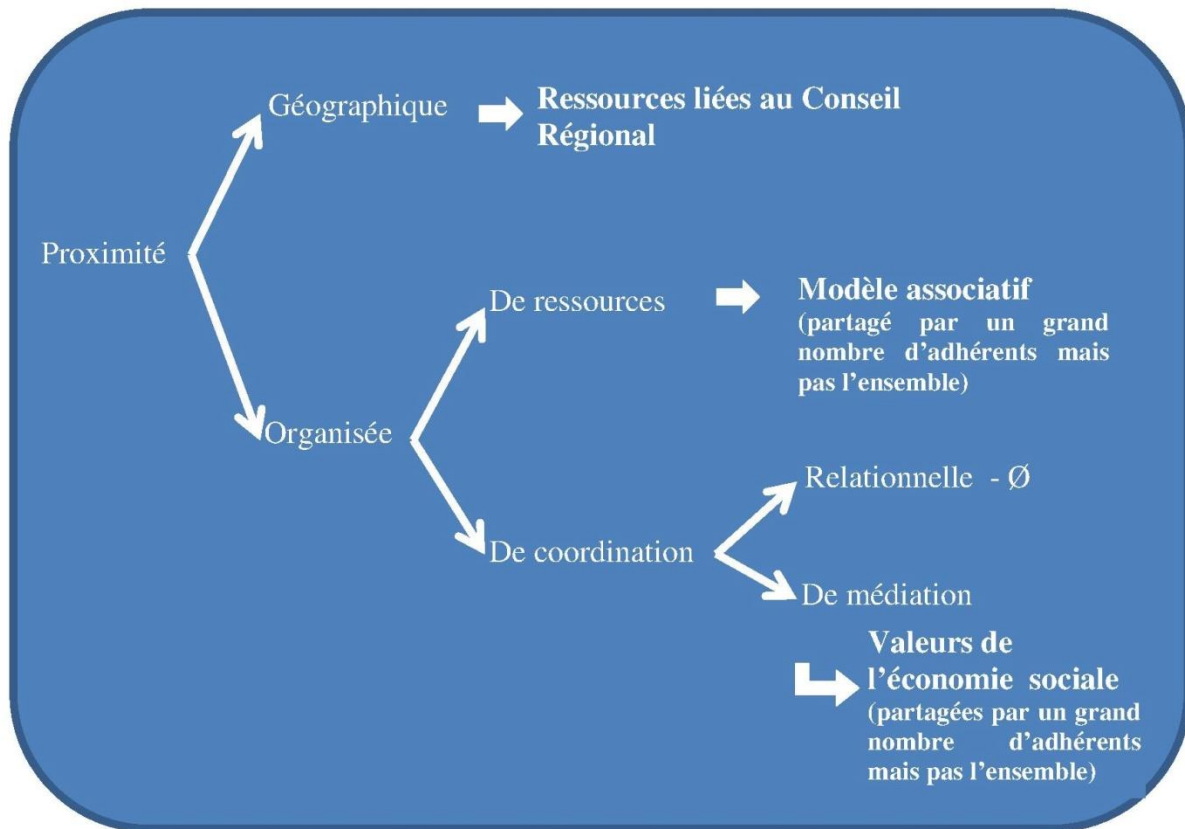
Nous identifions deux types de proximités organisées existantes entre des actants constituant le Pôle Services à la Personne et existantes en amont de sa création. Il y a une proximité de ressource et une proximité de médiation. Cependant, ces proximités ne s'appliquent pas à l'ensemble des membres du réseau mais à une large part.

Un grand nombre des prestataires de services réunis au sein du Pôle Services à la Personne est issu du champ de l'économie sociale et solidaire avec une place importante des organisations fonctionnant avec un modèle associatif. Cette caractéristique, comparable à celle rencontrée au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, ne se pose pas dans les mêmes termes, la question de la tension au sein du niveau décisionnaire étant moins prégnante. Ici c'est la question de l'évolution du projet associatif qui est la plus prégnante. La majorité de ces organisations a vu le jour en suivant une logique d'aide à la personne qui a entraîné une spécialisation des interventions auprès d'un public fragile. Avec l'évolution de leur environnement, elles ont développé des services n'entrant pas dans cette logique. Dans ce cadre, leur projet associatif est à redéfinir afin de le mettre en concordance avec leur activité. À travers ce point émerge donc une proximité de ressource reposant sur les caractéristiques du modèle associatif.

La proximité de médiation se manifeste par les valeurs de l'économie sociale et solidaire. Celles-ci se traduisent dans le secteur des services à la personne par la volonté de positionner les bénéficiaires qui peuvent être fragilisés sur le plan physique, économique ou social, dans le domaine de l'aide à domicile, au centre de leur activité. Comme nous l'avons vu, historiquement, les notions d'aide et de solidarité sont fortement présentes. Cette proximité contribue à développer la représentation d'un idéal de l'activité au sein du secteur des services à la personne. Elle donne lieu au partage d'une représentation commune facilitant dès lors les échanges. Cette proximité est opérante principalement entre les actants de la branche de l'aide à domicile.

Nous pouvons également identifier des éléments relevant d'une proximité relationnelle. Cependant, celle-ci ne constitue pas une proximité entre les principaux actants du réseau, mais plutôt des infra-proximités. En effet, la majorité des adhérents Pôle Services à la Personne sont également adhérents à un regroupement de type fédération. Chacun de ces regroupements contribue à renforcer une proximité relationnelle entre ses membres. Le Pôle Services à la Personne est ainsi constitué d'un ensemble de groupe d'actants.

Schéma n°18 : La nature des proximités en amont de la constitution du Pôle Services à la Personne



V.2.2 Un processus de traduction abouti

Nous présentons ici l'ensemble des étapes du processus de traduction : actants, controverse, problématisation, point de passage obligé et traducteur, dispositifs d'intéressement, porte-parole et enrôlement.

V.2.2.1 Les actants en présence

Plusieurs actants prennent part au réseau sociotechnique Pôle Services à la Personne, parmi lesquels les bénéficiaires des services, la CRESS PACA, des centres de formation, des experts, des centres de recherche universitaire, des syndicats, des technologies pour l'aide au maintien à domicile.... Cependant, nous retenons sept actants jouant un rôle principal dans la constitution de ce réseau sociotechnique. Il y a cinq actants à dominante humaine et deux actants à dominante non-humaine.

L'un de ces actants est le « Pôle Services à la Personne ». Ici, nous faisons moins référence au réseau qu'à l'organisation qui est constituée d'une équipe technique. L'intérêt de cet actant est d'animer le réseau, ce qui constitue le principe même de son existence. Son enjeu est dès lors de se positionner comme un actant incontournable du secteur des services à la personne en région PACA. En tant que nouvel arrivé, il doit justifier de sa place dans le secteur.

Un second actant est le « Conseil Régional ». Il intervient dans une dimension comparable à celle du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres c'est-à-dire dans une logique de développement de l'emploi et de l'activité économique sur son territoire. Il est ici aussi à l'origine de la constitution du réseau pour la mise en place du label PRIDES.

Les prestataires de services constituent également des actants, cependant, ils ne sont pas homogènes. Ils sont constitués de structures issues de la branche de l'aide à domicile, d'autres relevant principalement du champ du service à domicile. Ils se distinguent également en fonction de leur taille ou de leur lieu d'intervention. Leur intérêt est de pouvoir capter des ressources pour réaliser leur activité, comme nous l'avons vu dans la première section de ce chapitre⁵². Nous distinguons ainsi deux catégories d'actants les « structures issues de la branche de l'aide à domicile » et les « structures issues du champ des services à domicile ». Ces deux groupes d'actants veulent rendre compte et défendre une manière de produire le service qui leur est propre.

Un cinquième type d'actant concerne les « fédérations issues de la branche de l'aide à domicile ». Pour cet actant, l'intérêt est de contrôler le champ d'intervention du Pôle Services à la Personne afin de veiller à ce qu'il ne le concurrence pas. Son enjeu réside dans sa capacité à orienter le réseau sur des activités complémentaires aux siennes et dans la dynamique de développement du champ de l'aide à domicile.

« L'économie sociale et solidaire » constitue également un actant important au sein du réseau. Elle se manifeste à travers des chartes, des études ou encore la CRESS. Élément de proximité de médiation, elle a contribué à regrouper les actants en vue de la création du réseau. L'intérêt de sa participation au réseau sociotechnique est de protéger et de renforcer sa place centrale dans le secteur des services à la personne avec comme enjeu de promouvoir une manière de réaliser la prestation de services en conformité avec ses valeurs.

⁵² Cf. Paragraphe : I.2.1.2. Une grande hétérogénéité des membres

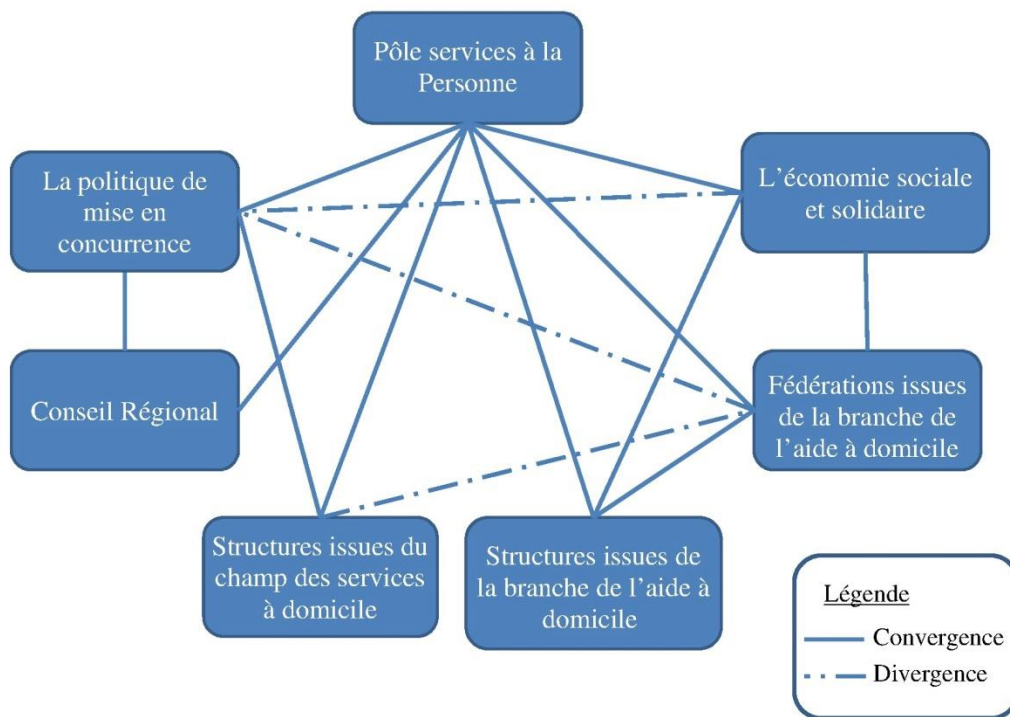
« La politique de mise en concurrence » constitue un second actant à dominante non-humaine. Cet actant se matérialise au travers du « plan Borloo », du « rapport Debonneuil »⁵³ ou encore de l'Agence Nationale des Services à la Personne (ANSP)⁵⁴. La participation de cet actant consiste à orienter le développement du secteur en suivant une dynamique ancienne mais qui s'est accélérée ces dix dernières années et qui promeut une logique de marché concurrentiel.

Nous distinguons deux groupes d'actants. Les actants « économie sociale et solidaire », « fédérations issues de la branche de l'aide à domicile » et « structures issues de la branche de l'aide à domicile » sont convergents. De l'autre côté, les actants « Conseil régional », « politique de mise en concurrence » et « structures issues du champ du service à domicile » convergent également entre eux. Entre ces deux groupes il y a divergence. Celle-ci est particulièrement importante entre l'actant « politique de mise en concurrence » et les actants « économie sociale et solidaire » et « fédérations issues de la branche de l'aide à domicile ». L'actant « Pôle Services à la Personne » converge avec l'ensemble des actants mais cette convergence est plus forte vers les actants du premier groupe.

⁵³ Ce rapport, a été établi par M. Debonneuil pour le compte du Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, avait pour établir « un bilan physique et financier de l'activité des services à la personne, de mesurer l'impact des aides mobilisées pour l'emploi et de faire des propositions sur la structuration de l'offre de services à la personne, en particulier en matière d'infrastructures et de formation initiale ou continue ». Ce rapport préconise notamment l'accentuation de l'industrialisation du secteur.

⁵⁴ L'Agence Nationale des Services à la Personne a cessé son activité en 2014. Ces missions ont été transférées à son administration de tutelle, la Direction Générale du Commerce, de l'Industrie et des Services qui est rattachée au ministère chargé de l'Economie et des Finances.

Schéma n°19 : Convergence et divergence entre les principaux actants au sein du Pôle Services à la Personne



V.2.2.2 Une problématisation liant l'ensemble des actants

La convergence de l'ensemble des actants a pu être renforcée par l'identification d'un problème concret réunissant l'ensemble des actants. Ce problème a trait aux évolutions de la réglementation⁵⁵ dans ce secteur d'activité avec notamment le croisement du principe d'autorisation du système d'agrément, l'accroissement de la concurrence, la détermination du montant des aides aux personnes fragiles (comme l'APA), les exonérations de charges... Ces évolutions réglementaires concernent ainsi l'ensemble des actants, avec cependant des répercussions et des attentes différentes. Ainsi, une problématisation réunissant l'ensemble des actants peut être formulée comme suit : Comment permettre le développement des structures au sein du secteur des services à la personne dans un environnement réglementaire évolutif ? De cette problématisation, l'enchaînement logique suivant a été établi :

- les évolutions réglementaires impliquent de modifier la production des services au sein des structures ;
- la modification de la production repose sur une diversification de l'activité ;

⁵⁵ Cf. Paragraphe « V.1.1.2.2. Une évolution et superposition des régulations », p.173

- la diversification de l'activité implique de revoir le projet de l'organisation (projet associatif - stratégie) ;
- le projet de l'organisation doit s'appuyer sur la qualité du service et de l'emploi ;
- la qualité du service et de l'emploi repose sur la mise en place d'un processus de professionnalisation du secteur, des organisations et de l'emploi
- le processus de professionnalisation du secteur, des organisations et de l'emploi passe par une mutualisation des moyens et une coopération entre les acteurs du territoire.

Le processus consistant à passer d'un problème global, l'évolution de la réglementation du secteur des services à la personne, à un problème concret, la professionnalisation des structures, se fait par le truchement du territoire parce qu'il regroupe l'ensemble des acteurs. Ce processus passe « par une série d'intermédiaires qui ne sont pas logiques au sens formel du terme, mais qui obligent, par de petits déplacements insensibles, ceux qui s'intéressent au problème global à se trouver intéressés par surcroît à la solution locale » (Latour, 1992, p.35). Le processus est perceptible à travers cet « édito » paru dans « PRIDES Services à la Personne en Région PACA - Bilan - 2007-2010 » édité par le Pôle Services à la Personne :

[...] Les objectifs clairement affichés étaient de créer un véritable réseau régional visant la diversification des activités, le développement de l'offre, la production de services de qualité, la qualification des salariés et la création d'emplois dignes.

[...] En même temps, le contexte du secteur s'est complexifié. Il mêle à la fois croissance, opportunités, fragilités économiques et sociales : L'aide à domicile, marché dominant en région PACA, rentre en phase de maturité et le marché des services de confort reste encore à développer dans la région. La concurrence s'est durcie.

L'équation économique devient difficile. Les tarifs appliqués aujourd'hui, notamment sur l'aide à domicile, ne prennent pas en compte les efforts faits en matière de qualité de services et qualification des emplois et le respect des conventions collectives. La création d'emplois est significative mais la qualité de l'emploi reste préoccupante.

Face à cette actualité, la stratégie du PRIDES doit être plus que jamais réaffirmée en prônant un développement porteur de qualité de services et d'emplois, fondé sur la responsabilité sociale et environnementale et sur la proximité. [...]

André Arnaudy
Président

V.2.2.3 Un ensemble de controverses imbriquées opposant deux groupes d'actants

Plusieurs controverses ont émergé au sein du Pôle Services à la Personne et ont ainsi donné lieu à des espaces de négociation au sein de ce réseau sociotechnique. Ces controverses sont imbriquées les unes dans les autres et sont relatives à la nature des organisations pouvant exercer dans le champ de l'aide à domicile, au fonctionnement même du secteur des services à la personne ou encore à la question de l'évaluation de la qualité ou à la détermination de la professionnalisation. Ces controverses opposent principalement deux groupes d'actants. L'un est composé des actants « fédérations », « prestataires de services d'aide à domicile », « valeurs de l'économie sociale » et « CRESS PACA ». Le second est composé des actants « Valeurs du marché concurrentiel », « Conseil Régional », « prestataires de services à la personne ».

La controverse relative à la nature des organisations pouvant exercer dans le champ de l'aide à domicile, oppose ces deux groupes d'actants sur la question du statut des organisations. Le premier groupe considère que le statut associatif est le seul à même de garantir un service de qualité sur ce champ d'activité. « Le système associatif constitue une alternative au dirigisme étatique ou aux appétits du libéralisme. Une association comme la mienne est préoccupée continuellement par l'amélioration du bien-être de la personne alors qu'une entreprise du secteur marchand est préoccupée par la recherche de rendement » (PSPEQE04). Le second groupe d'actants considère à l'inverse que le statut n'est pas déterminant est que la qualité du service ne peut qu'être améliorée par le développement de la concurrence qui permettra de sélectionner les prestataires les plus pertinents.

Cette controverse se retrouve dans celle relative à la définition même du secteur d'activité des services à la personne. Les actants du premier groupe considèrent que les activités relevant de l'aide à la personne et celles relevant des services à la personne ont des caractéristiques

fortement différentes rendant compte de deux secteurs d'activités différents. « Le problème est qu'avec la notion de « secteur des services à la personne », on réunit des activités qui sont différentes. Et derrière, il y a la volonté de faire financer les activités d'aide à la personne par les services de confort, en faisant supporter les frais de structure sur ces services considérés comme rentables. À terme, les pouvoirs publics justifieront comme ça une baisse de leur participation » (PSPEQE17). Il y a ainsi une crainte quant à la volonté de créer une homogénéisation entre les différentes prestations de services réalisées sous le vocable « services à la personne ». Alors que les seconds actants considèrent qu'il y a une unité, la personne bénéficiaire des services, et qu'à partir de cette unité, il est possible d'envisager un développement du secteur.

Cette controverse rejallit ainsi sur la manière de concevoir l'activité. Ainsi, lors d'une manifestation organisée par le Pôle Services à la Personne⁵⁶ durant laquelle une table ronde était organisée avec trois invités⁵⁷, au moment de la discussion avec les personnes présentes dans l'auditoire, un responsable bénévole d'une association d'aide à domicile reprochait à Mme Debonneuil, qui a participé à l'élaboration du « plan Borloo » en 2005 et à l'évaluation de celui-ci en 2008, d'avoir « une vision marchande » du secteur « laissant de côté la dimension relationnelle des services » et qu'avec une telle vision il est impossible de « faire du travail de qualité respectant l'usager ». Cette intervention symbolise des représentations de l'activité différentes. Alors que les actants du premier groupe défendent une vision du service s'appuyant sur les notions d'aide et de solidarité, les seconds actants entendent développer les services en suivant une logique d'industrialisation en augmentant la productivité. Pour Mme Debonneuil⁵⁸, « il est possible de faire des services de masse » mais ceci implique « une nouvelle manière de produire les services dans ce secteur ». Ainsi, elle en appelle à une modification dans la production des services à la personne.

Avec ces controverses émerge la question de l'évaluation de la qualité. Les actants du premier groupe considèrent que cette évaluation repose sur la participation des représentants de l'intérêt général, c'est-à-dire les pouvoirs publics tandis que les actants du second groupe promeuvent une évaluation de la qualité à travers une logique de marché. Cette question rejoint celle de la régulation du secteur⁵⁹. Lié à cette question de la qualité, vient celle de la

⁵⁶ « Services à la Personne : crises, fragilités, potentialités. Quel avenir à l'échelle européenne ? », 19/11/2010, Aix-en-Provence.

⁵⁷ Michèle Debonneuil, Inspection Générale des Finances / INSEE ; Pierre Behar, Union National des Aides, des soins et des services aux domiciles (UNA) ; Lauren Fraisse, LISE / CNAM / CNRS.

⁵⁸ Lors de la discussion citée ci-dessus.

⁵⁹ Cf. Paragraphe « V.1.1.2.2. Une évolution et superposition des régulations », p.173

professionnalisation. Ce secteur est à la croisée de deux processus de rationalisation qui chacun porte une représentation de la professionnalisation (Maisonnette, 2012). Le premier est la rationalisation professionnelle dont le but a été de structurer des professions au sein de la branche de l'aide à domicile, avec notamment la création d'un diplôme d'auxiliaire de vie sociale dont l'objectif est de qualifier les salariés en charge de « la préservation ou [de] la restauration de l'autonomie de la personne et [de] l'accompagne[r] dans sa vie sociale et relationnelle »⁶⁰. Le second processus de rationalisation est de type industriel et vise à effectuer une division des tâches, afin de définir une standardisation des services permettant de les minuter et de les regrouper en offrant des « packs ». La finalité est de transformer les services en quasi-produits (Gadrey, 1991). Le premier groupe d'actants se réfère au premier type de rationalisation tandis que le second groupe se réfère au second type de rationalisation. « Nous avons fait le choix de la qualification. Nous avons recruté des filles titulaires du DEAVS⁶¹ ou du DAS⁶², nous avons aidé nos salariées pour qu'elles passent ces diplômes. Mais maintenant on me dit que je suis trop cher et qu'il faut proposer des services à la « tâche » avec quinze minutes de balai par-là, vingt minutes de course par-ci... Ça n'a pas de sens. Le plan [Borloo] casse une dynamique porteuse » (PSPEQE024). Ainsi ce qui est remis en cause, c'est le principe de la concurrence tel que mis en place à travers le plan « Borloo », qui est considéré comme faussant la concurrence. Ainsi, pour le directeur d'une structure associative qui intervient historiquement dans le champ de l'aide à domicile et membre du Bureau du Pôle Services à la Personne, « si l'on peut aujourd'hui concevoir que la concurrence est souhaitable, il conviendrait de s'assurer que les moyens des différents acteurs sont similaires et que la concurrence est loyale. En effet, l'ensemble des acteurs associatifs de l'aide à domicile applique des conventions collectives plus favorables aux salariés et engage très souvent leurs personnels dans des parcours de formation visant tout à la fois la professionnalisation de ses acteurs, mais aussi l'amélioration constante des modalités de prise en charge des publics, notamment des fragiles. Cette politique a bien entendu un coût qui se répercute inévitablement sur le prix de revient de la prestation proposée. À l'arrivée, les associations d'aide à domicile apparaissent moins concurrentielles que les organismes à visée lucrative »⁶³.

⁶⁰ Source : DRASS Centre

⁶¹ Diplôme d'État d'Auxiliaire de Vie Sociale

⁶² Diplôme d'État d'Aide-Soignant

⁶³ « Le point de vue du directeur », témoignage sur le site Internet d'une association de services à la personne. 27/07/2009. Disponible sur la page : <http://www.adar-provence.com/fr/temoignages/id-63-le-point-de-vue-du-directeur>

V.2.2.4 Un point de passage obligé trouvé par l'émergence d'un traducteur

Dans ce contexte, les actants « Fédérations issues de la branche de l'aide à domicile » et « structures issues de la branche de l'aide à domicile » d'une part, et les actants « structures issues du champ des services à domicile » d'autre part, ont perçu le réseau sociotechnique Pôle Services à la Personne comme une menace avec le risque qu'il soit instrumentalisé. Les premiers craignaient de voir le Pôle Services à la Personne devenir un outil du Conseil Régional pour promouvoir la politique de création d'emploi en suivant la logique du plan « Borloo ». Tandis que les seconds prenaient leur distance avec le Pôle Services à la Personne perçue comme étant au service des représentants de « l'économie sociale et solidaire ».

Afin de dépasser ces oppositions et donner lieu à un début de convergence, le Pôle Services à la Personne a réussi à établir un point de passage obligé. Ce dernier a pris la forme d'un énoncé comme celui-ci : « Le Pôle Services à la Personne a pour ambition de soutenir la création d'emplois durables et le développement économique, de promouvoir une offre de services de qualité, construite sur des valeurs de solidarité et de responsabilité sociale et environnementale »⁶⁴. À travers cet énoncé, l'ensemble des actants se trouvent concernés par le Pôle Services à la Personne. La question des valeurs est traitée sous l'angle de la solidarité, mot repris dans l'acronyme de PRIDES, et de responsabilité sociale et environnementale qui constitue un point de rencontre entre les valeurs de l'économie sociale et solidaire et celles du marché concurrentiel.

Avec cet énoncé, un traducteur émerge, la directrice du Pôle Services à la Personne. Pour occuper ce rôle, Pichault (2009, p.138-139) identifie trois critères : la légitimité, la crédibilité et l'équidistance. En ce qui concerne la directrice du réseau, sa légitimité provient en partie de son expérience professionnelle à travers la connaissance du secteur et pour une autre partie par sa double formation, en école de commerce et en économie sociale et solidaire, effectuée au sein de deux établissements reconnus en région PACA dans des environnements différents, dans le milieu économique traditionnel et le milieu de l'économie sociale. Sa crédibilité s'est construite avec le développement du Pôle Services à la Personne. Pour un directeur de structure, membre du Bureau du Pôle Services à la Personne, « la directrice connaît bien le secteur mais surtout elle maîtrise bien ses enjeux et propose des actions qui ne sont pas sujettes à polémiques. Par exemple, la démarche GPEC, avec leur méthode, les associations comme les entreprises y trouvent leur compte. Cette action s'adapte aux structures pour

⁶⁴ Document « PRIDES Services à la Personne en Région PACA - Bilan - 2007-2010 » édité par le Pôle Services à la Personne.

favoriser la qualité » (PSPEQE04). Ce témoignage montre également un élément d'équidistance dans la controverse entre les associations et les entreprises lucratives. Cette équidistance réside également dans le positionnement de la directrice « je ne me charge pas de la question politique du réseau. Quand la dimension politique est engagée, je passe par le président. Je suis sur la question technique. Bien sûr, l'opérationnel et le politique sont liés et s'influencent l'un et l'autre. Néanmoins j'établis une stratégie dans laquelle les actions menées correspondent à l'ensemble des adhérents » (DIRPSPii).

V.2.2.5 Une multitude de dispositifs d'intéressement

Le Pôle Services à la Personne a mis en place tout un ensemble de dispositifs d'intéressement que l'on retrouve dans son programme d'action⁶⁵. Nous pouvons retenir un procédé utilisé en amont des dispositifs d'intéressement, reposant sur un principe de neutralité, qui consiste à ne pas faire référence directement à l'économie sociale et solidaire. Ainsi, les actions sont à destination des entreprises du secteur sans faire de distinction entre les entreprises associatives et les entreprises classiques. De même, les valeurs de l'économie sociale et solidaire ne sont pas mises en avant directement mais à travers la question de la qualité et de la responsabilité sociale et environnementale. Néanmoins, la référence à l'économie sociale et solidaire est présente, notamment à travers la participation au « Mois de l'économie sociale et solidaire » qui est une campagne événementielle organisée chaque année depuis 7 ans, au mois de novembre, par les Chambres Régionales d'Économie Sociale et Solidaire, et dont l'objectif est de promouvoir l'économie sociale et solidaire. Cette référence se retrouve également à travers l'appui sur la structuration de la branche de l'aide à domicile qui a enclenché à la fin des années 1990, une démarche de professionnalisation à travers la mise en place d'une convention collective, l'organisation de parcours professionnels, et avec le développement du dialogue social. Ainsi, le rattachement à l'économie sociale et solidaire n'est pas fait en termes d'actions mais est davantage présente au niveau de la dimension politique du réseau.

En dispositif d'intéressement, nous pouvons retenir les « Ateliers de la compétence » qui avec la « démarche GPEC » ont concerné plus de cinquante organisations prestataires de services adhérentes au réseau. Les participants trouvent en cette démarche une réponse à des problèmes concrets relevant de la gestion des ressources humaines, en accédant à des

⁶⁵ Cf. Paragraphe « V.1.2.2.3. Structuration du volet opérationnel », p.186

dispositifs de gestion. L'intéressement se fait par le biais des principes de la démarche qui sont relativement souples, dans le sens où ils permettent une diversité de configuration dans l'élaboration des diagnostics et du plan. La démarche s'appuie sur une grille d'analyse qui est fournie et présentée comme permettant d'interroger certains points de l'organisation en fonction des besoins de chacun. Cette grille, initialement conçue pour tous les secteurs d'activités par Act Méditerranée, a connu de fortes modifications pour correspondre aux caractéristiques du secteur des services à la personne. Les participants aux ateliers ont été invités à la modifier, en enlevant des questions, en changeant des mots utilisés..., pour qu'elle leur soit la plus pertinente. Le but était de faciliter son appropriation et de faire en sorte que l'outil en lui-même ne soit pas un frein à la mise en place d'une politique de gestion des compétences. L'objectif pour l'organisation Pôle Services à la Personne est que chaque participant amorce ou développe une réflexion globale sur son organisation autour de la notion de qualité. Cette notion est diffusée par le Pôle Services à la Personne avec une philosophie gestionnaire, c'est-à-dire avec « un système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation » (Hatchuel et Weil, 1992, p.124) qui lui est propre. La qualité doit être entendue à travers le triptyque qualité de service qualité d'emplois et qualité de l'organisation et en s'appuyant sur la participation des salariés et le dialogue social.

Cette démarche est articulée aux autres actions du Pôle Services à la Personne. Ainsi, lors de la démarche, des dispositifs de gestion sont diffusés aux participants, des thématiques sont identifiées pour des groupes de travail,...

Un autre dispositif d'intéressement est la charte que doivent signer les adhérents lors de leur adhésion au Pôle Services à la Personne. Cette charte stipule les quatre principes que les adhérents s'engagent à respecter. Lié à chaque principe, il y a des indicateurs, qualitatifs et quantitatifs, que l'adhérent s'engage à remplir afin que le Pôle Services à la Personne puisse contrôler que les principes sont respectés. À travers, cette charte le Pôle Services à la Personne induit des comportements de gestion. En effet, pour transmettre les informations demandées, l'adhérent doit mettre en place des dispositifs de suivi de son activité. S'il n'est pas en mesure de le faire le Pôle Services à la Personne lui propose un accompagnement. Cependant, la charte est relativement souple à la fois dans les indicateurs qui sont proposés et dans l'application.

V.2.2.6 Porte-paroles

Plusieurs porte-paroles coexistent au sein du réseau. La voix des actants « fédérations issues de la branche de l'aide à domicile » et « structures issues de la branche de l'aide à domicile » est portée par la délégation régionale de la fédération la plus importante du secteur, l'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services à Domicile (UNA). Cet acteur s'est posé rapidement en porte-parole de ces actants. Au début, il officiait principalement dans un rôle de contrôle du réseau. Par la suite, en fonction du travail de traduction, il est devenu un représentant du réseau bénéficiant d'une forte légitimité acquise par son activité en dehors du réseau. Un second porte-parole, s'exprimant pour l'actant « structures issues du champ du service à domicile », est la Fédération des Services à Domicile et de Proximité (FedeSAP). Le traducteur a réussi à rallier ce porte-parole afin qu'il soit un relais pour les actants qu'il représente.

Néanmoins deux personnes jouent un rôle de porte-paroles du réseau de premier plan, c'est le président du Pôle Services à la Personne et la chargée de mission Emploi-Formation. Ces deux porte-paroles interviennent dans des espaces distincts du réseau. Le président intervient au niveau de l'espace de la gouvernance, l'espace de la dimension politique, tandis que la chargée de mission intervient au niveau de l'espace des projets, l'espace de la dimension opérationnelle. Ces deux relais contribuent à faire l'unité du réseau sociotechnique.

V.2.2.7 Enrôlement et mobilisation

L'enrôlement a pu être réalisé car l'organisation Pôle Services à la Personne, sous l'impulsion du traducteur, a réussi à définir les rôles de chacun des actants en fonction, à la fois de leurs intérêts et enjeux mais aussi de la cohérence de fonctionnement du réseau sociotechnique. L'enrôlement consiste en « l'affectation aux membres du réseau [d']un rôle précis, [d']une tâche, [d']une mission qui en fait des acteurs essentiels d'un système en devenir et non pas les agents passifs d'une structure qui pourrait fonctionner sans eux. L'enrôlement donne du sens à ce qu'entreprennent les entités du réseau en constitution » (Amblar et al., 2005).

L'actant « Pôle Services à la Personne », qui représente la dimension organisationnelle du réseau, prend un rôle primordial au sein du réseau sociotechnique qui consiste à mettre en situation de coopération les différents actants. Pour ce faire, il accueille et permet aux différents actants d'entrer en interaction. Ceci se fait au sein de deux espaces celui de la gouvernance et celui des actions mises en place. Le premier espace a une dimension à

dominante politique tandis que le second a une dimension à dominante opérationnelle. Dans ces conditions, les actants sont mis en situation de coopération selon deux modalités : principalement politique au sein de la gouvernance ou principalement opérationnelle au sein des actions mises en place. L'actant « Pôle Services à la Personne » a pour rôle d'organiser la mise en situation de coopération.

L'actant « Conseil Régional » a pour fonction principale de financer le Pôle Services à la Personne et les actions qu'il met en place. Néanmoins, la stratégie du réseau a été d'investir plusieurs espaces dans lesquels cet actant était présent afin de développer une dimension partenariale avec lui. Ceci se traduit par la participation du Pôle Services à la Personne à des dispositifs mis en place par cet actant. Ainsi, le Pôle Services à la Personne s'est inscrit dès l'origine dans le « Fond de formation IRIS ». Ce fond, plurisectoriel, a pour objectif de maintenir l'emploi des salariés en région PACA en soutenant « le développement des ressources humaines dans les TPE et PME afin de leur permettre d'anticiper et de s'adapter aux évolutions du marché ; le maintien des salariés dans l'emploi à travers la mise en œuvre de périodes de professionnalisation ; l'accompagnement des situations de transition ou de mobilité professionnelle »⁶⁶. L'objectif est, pour le Pôle Services à la Personne de pouvoir rendre compte de la situation du secteur des services à la personne et d'articuler ce fond avec les besoins de ses adhérents et les actions qu'il met en place. De même, dans le renforcement des liens avec cet actant, le Pôle Services à la Personne a été son représentant au sein de la marque NF pour l'établissement d'un label qualité « Services à la personne ».

Les actants « structures issues de la branche de l'aide à domicile » et « structures issues du champ des services à domicile » sont inscrits chacun dans un double rôle, ils doivent participer aux actions proposées et à la gouvernance du réseau. Le degré de participation des structures composant ces actants varient fortement entre celles qui investissent les deux rôles, celles qui en investissent un et celles qui n'en investissent aucun. Une difficulté rencontrée par le Pôle Services à la Personne est de maintenir une participation de ces actants au sein des organes de gouvernance telle que l'Assemblée Générale comme nous l'avons précédemment vu dans ce chapitre.

L'enrôlement de l'actant « fédérations issues de la branche de l'aide à domicile » s'est fait en lui proposant des rôles au sein des deux espaces de l'actant « Pôle Services à la Personne ». Au sein de l'espace de la gouvernance, il a pour rôle de participer aux orientations du réseau. Sa participation, permet à l'actant « Pôle Services à la Personne » de pouvoir l'entendre et

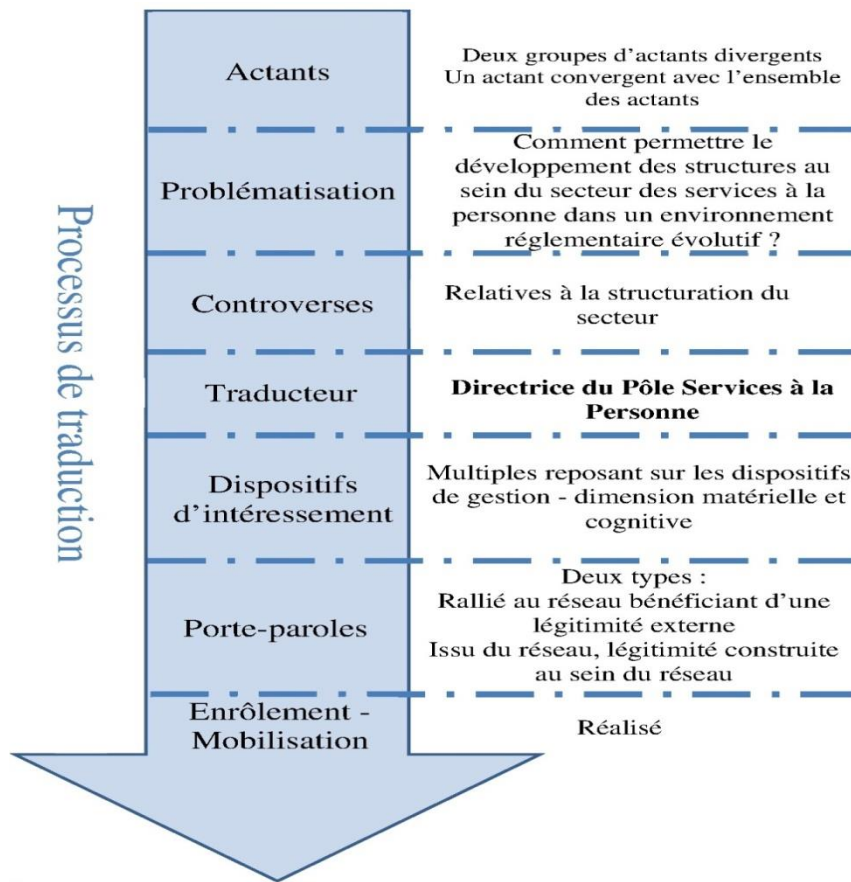
⁶⁶ Source : <http://www.iris-crise-region-paca.org/>

l'insérer dans ses décisions. Au sein de l'espace des actions mises en place, il est régulièrement porteurs d'actions labellisées par le réseau ce qui permet de bénéficier d'un financement du Conseil Régional. Ainsi en réponse à sa crainte d'un empiètement sur son domaine d'intervention, l'actant « Pôle Services à la Personne » a établi un compromis reposant non pas sur un transfert de compétences à son encontre mais sur une articulation de leurs actions.

Concernant les actants « l'économie sociale et solidaire » et « politique de mise en concurrence » leur enrôlement s'est également réalisé. Un compromis a été établi entre ces deux actants. L'actant « l'économie sociale et solidaire » a été positionné en fonction de son expérience dans le champ de l'aide à domicile. Il est considéré comme ayant permis à la branche de se développer et de se structurer. L'actant « politique de mise en concurrence » est lui considéré comme une évolution de l'environnement incontournable à prendre en compte. Il est retenu de cet actant l'importance accordée aux dispositifs de gestion des organisations pour leur développement. Ainsi, le compromis entre ces actants s'opère à travers le travail de l'actant « Pôle Services à la Personne » qui entend aider à diffuser l'usage des outils de gestion voulus par l'actant « politique de mise en concurrence » mais dans une articulation avec le sens véhiculé par l'actant « valeurs de l'économie sociale et solidaire ».

La traduction opérée par la directrice au sein du réseau sociotechnique Pôle Services à la Personne a contribué à accroître la convergence des actants en les mettant en situation de coopération.

Schéma n°20 : Le processus de traduction au sein du réseau sociotechnique Pôle Services à la Personne



V.2.3 Le renforcement et la création de proximités après le développement du réseau

Le processus de traduction a donné lieu au renforcement de la proximité géographique et à la création de proximités organisées établies au niveau de l'ensemble des membres du réseau et non seulement un groupe.

V.2.3.1 Renforcement de la proximité géographique

En termes de proximité géographique, il est possible d'identifier deux dynamiques suite au développement du Pôle Services à la Personne. La première dynamique fait référence à la proximité géographique existante avant la création du réseau mais ayant donné lieu à sa création, et qui fait référence aux ressources offertes par le Conseil Régional. Cette proximité géographique s'est trouvée renforcée par la capacité du réseau à effectivement capter des aides émanant du Conseil Régional. Au-delà des aides initiales prévues dans le cadre de la

labellisation PRIDES, il a été possible d'accéder à des ressources supplémentaires notamment dans le cadre du Fond de Formation IRIS. Dans ce cadre, le Pôle Services à la Personne a servi de relais entre le Conseil Régional et les prestataires afin de cibler les aides sur les besoins des prestataires et permettre à ces derniers d'en prendre connaissance. Il a ainsi permis de renforcer le niveau de ressources accessible par ses adhérents auprès du Conseil Régional.

La seconde dynamique rend compte du rôle joué par le Pôle Services à la Personne dans la prise de conscience de l'existence de ressources disponibles sur le territoire et par la mise en lien des structures offrant et demandant ces ressources. Cette situation se matérialise par exemple à travers la question de la formation. « Je connaissais Uniformation mais je n'avais pas creusé. Ils ont tout un programme de formation intéressant. Dans la continuité de la démarche⁶⁷ il faut que je les contacte » (PSPGC04). Ce témoignage montre que par l'entremise du réseau la prise de connaissance des ressources, ici sous forme de compétences et financières au travers des financements de l'OPCA, présentes sur le territoire est effectuée. Le Pôle Services à la Personne a donné lieu à l'identification de ressources disponibles sur le territoire.

Le renforcement de la proximité géographique est le résultat du renforcement de la proximité organisée qui a permis aux membres du réseau de renforcer leur interaction et ainsi de s'ajuster afin que les services des uns constituent effectivement des ressources pour les autres. Cette adéquation repose sur une meilleure connaissance des acteurs.

V.2.3.2 Le développement des proximités organisées

Les trois proximités, de ressources, relationnelle et de médiation, constituant la proximité organisée ont été impactées par le processus de traduction.

V.2.3.2.1 Les proximités de ressources

Avec le développement du Pôle Services à la Personne, nous constatons la création de proximités de ressources. De par son action le Pôle Services à la Personne contribue à diffuser des pratiques de gestion des organisations qui sont utilisées par ses adhérents. D'une manière générale, le réseau entend diffuser une philosophie gestionnaire commune à l'ensemble de ces

⁶⁷ Les Ateliers de la Compétence

adhérents. Cette philosophie repose sur l'utilisation de dispositifs de suivi et d'anticipation de l'activité, sur la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation et sur la détermination d'une stratégie d'amélioration de la qualité du service, de l'emploi et de l'organisation. Elle est diffusée par l'intermédiaire de plusieurs moyens : les accompagnements, qu'ils soient individuels ou collectifs, les guides édités, les journées professionnelles organisées...

Cette philosophie gestionnaire prend corps dans des dispositifs de gestion. Lors de l'inscription au Pôle Services à la Personne, un dossier informatique est transmis au nouvel adhérent contenant un ensemble d'information sur le réseau et notamment sur ses productions (Guide GPEC, Guide RSE...). Ce dossier comprend également deux tableurs Excel dont l'objectif est de permettre un suivi de l'activité de la structure. L'un des tableurs est relatif à l'activité en reprenant les différents services proposés par l'adhérent et à remplir en fonction de son poids relatif en fonction du volume horaire et du chiffre d'affaire réalisé. Ce tableur permet d'appréhender l'évolution de l'activité. Le second tableur est relatif à l'emploi dans la structure. Il renseigne sur l'évolution des effectifs, du temps de travail, la pyramide des âges, la qualification du personnel, le turn-over... La chargée de mission emploi-formation considère que ce n'est pas tant l'usage de ces tableurs qui importe mais plutôt le fait que les adhérents se dotent de dispositifs leur permettant de suivre leur activité.

Ces dispositifs de gestion sont mis en lien avec les actions proposées par le Pôle Services à la Personne. Ainsi, lors des « Ateliers de la Compétence », régulièrement la chargée de mission du réseau renvoie à ces dispositifs en les proposant comme une aide pour se doter d'indicateurs. L'incitation est également réalisée au travers de la charte que chaque adhérent au réseau doit signer. Cette charte stipule que l'adhérent s'engage à « mener une politique de développement des compétences, de formation et de qualification visant le dialogue social et la qualité des emplois »⁶⁸. Pour contrôler cet engagement, l'adhérent doit transmettre chaque année le nombre d'emplois en équivalent temps plein, le taux d'emploi en contrat à durée illimitée, le taux de qualification des employés et leur présence dans les instances représentatives du personnel. Ces données sont présentes dans les deux tableurs. Le réseau tend également à se doter d'une convention collective.

Lors des « Ateliers de la Compétence » d'autres dispositifs de gestion sont diffusés. Les principaux dispositifs diffusés sont les deux grilles d'analyse qui permettent d'établir le diagnostic organisationnel et le diagnostic de compétences, et le plan d'action par unité de

⁶⁸ Charte d'adhésion au Pôle Services à la Personne

travail. Chacun de ces trois dispositifs est porteur de la philosophie gestionnaire promue par le réseau. Au terme de l'année 2012 plus d'une cinquantaine d'adhérents au réseau avait suivi la démarche d'accompagnement à la GPEC ou les ateliers de la compétence, ayant dès lors recours à ces dispositifs pour interroger leur mode de travail et mettre en place des actions.

La proximité de ressources est ainsi renforcée au sein du Pôle Services à la Personne dans sa double dimension matérielle et cognitive. À travers la diffusion de dispositifs de gestion constituée d'un substrat technique et d'une philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992), le Pôle Services à la Personne développe des similitudes entre ses adhérents par la possession de mêmes ressources.

V.2.3.2.2 Les proximités relationnelles

La proximité relationnelle repose sur les lieux de rencontre que le Pôle Services à la Personne constitue. Il a donné lieu à deux types d'espaces où ses adhérents ont pu entrer en interaction et être mis en situation de coopération. Il y a les espaces à dominante politique et les espaces à dominante opérationnelle. Les premiers font référence aux espaces de type Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Bureau et autres réunions ayant pour objet l'orientation du Pôle Services à la Personne. Les seconds espaces font référence aux lieux relatifs aux services aux adhérents : projets collectifs, séminaires...

La distinction de ces espaces met en relief le fait que les membres du réseau ont pu échanger sur deux dimensions différentes, donnant lieu à des situations de coopération différentes. L'objet de l'échange au sein de chacun de ces espaces n'étant pas le même, la nature de la coopération n'a pas été la même. Au sein des espaces à dominante politique, la coopération réside sur la détermination de l'orientation du réseau à travers ses champs d'intervention et ses modalités d'intervention. Tandis qu'au sein des espaces à dominante opérationnelle, la coopération repose sur la détermination des moyens permettant de réaliser son activité. Au travers de ces espaces, les adhérents ont pu entrer en interaction directement.

V.2.3.2.3 Les proximités de médiation

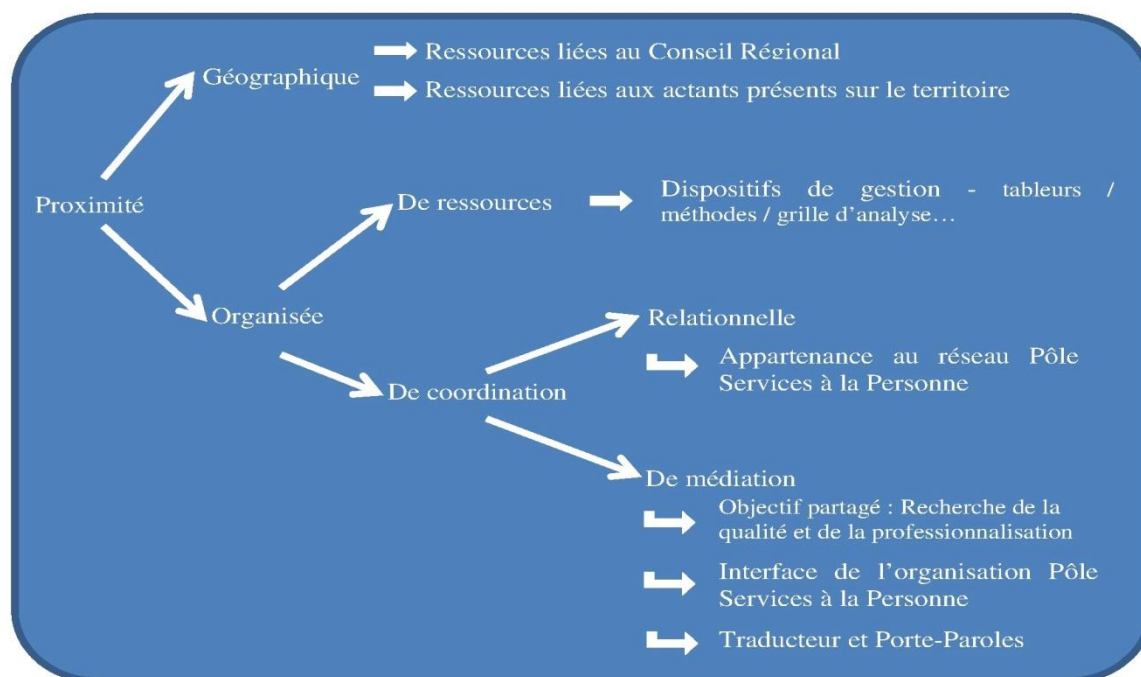
La proximité de médiation a été renforcée par trois moyens. Avant la constitution du Pôle Services à la Personne, une proximité de médiation existait entre une partie des membres du réseau à partir des valeurs de l'économie sociale et solidaire. Cette proximité ne s'est pas

étendue à partir de ces valeurs mais à partir du travail de traduction qui a été opéré au sein du réseau sociotechnique. Le processus de traduction, en positionnant la recherche de la qualité par la professionnalisation a fait de ces deux éléments une proximité de médiation. Par le biais de ces deux éléments, les actants se sont retrouvés en situation de coopération. Ces éléments immatériels ont pris la forme d'un idéal que la coopération peut permettre d'atteindre.

La proximité de médiation réside également dans un second élément. Le Pôle Services à la Personne, dans sa dimension organisation, a permis aux membres du réseau d'entrer en interaction. Il a contribué à organiser leur rencontre en proposant des lieux et des objets à débat. Il a ainsi eu une fonction d'interface.

Le troisième volet de la proximité de médiation réside dans les rôles de traducteur et de porte-parole. Ces deux rôles centraux dans la stabilisation du réseau sociotechnique apparaissent comme des tiers permettant de faire entrer en situation de coopération les membres du réseau. Le traducteur en faisant évoluer les énoncés contribue au renforcement de la convergence des membres ce qui facilite leur coordination. Les porte-paroles soutiennent cette convergence.

Schéma n°21 : La nature des proximités après la constitution du Pôle Services à la Personne



Synthèse du chapitre V

Le processus de traduction qui a eu lieu au sein du Pôle Services à la Personne a contribué à créer et à développer des proximités entre les membres du réseau, renforçant ainsi la coordination en son sein.

Le processus de traduction a abouti à la création d'une convergence entre les membres du réseau. Cette convergence s'est appuyée sur une lecture pertinente des enjeux liés à l'évolution de l'environnement dans lequel les membres du réseau agissent afin d'établir une problématisation permettant d'articuler l'ensemble des actants. Il apparaît ainsi que la problématisation consiste à définir un arrangement local spécifique en regard du contexte global. Dans ces conditions, la figure du traducteur est centrale afin de permettre à l'ensemble des actants d'entrer en interaction. Au-delà, il contribue à les mettre en mouvement afin qu'ils s'intègrent au réseau sociotechnique. Pour effectuer cette mise en mouvement, le traducteur s'est appuyé sur des dispositifs d'intéressement et des porte-paroles. Nous constatons que les dispositifs d'intéressement reposent sur des dispositifs de gestion qui ont pour particularité de comporter une souplesse. Cette souplesse se concrétise dans la liberté laissée aux actants dans la manière d'intégrer ces dispositifs de gestion. La particularité des porte-paroles réside dans la distinction de deux types, l'un ayant obtenu sa légitimité en dehors du réseau, l'autre ayant obtenu sa légitimité au sein du réseau. Cette diversification permet de porter la parole du réseau selon des modalités différentes. Le résultat est que les actants ont pu être enrôlés.

L'aboutissement du processus de traduction a permis de renforcer les proximités entre les membres du réseau. En effet, la problématisation a contribué à définir une relation d'interdépendance entre les actants, leur donnant dès lors à voir a minima la potentialité de se rapprocher et de se coordonner afin de saisir des ressources.

- Chapitre 6 -

Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations

<i>Introduction</i>	212
<i>VI.1 2 La coopération au sein de deux réseaux territoriaux d'organisations</i>	212
VI.1.1 Des processus présentant des similitudes mais au déroulement différent	212
VI.1.1.1 Des similitudes dans la contextualisation	213
VI.1.1.2 Des différences dans le processus	214
VI.1.2 Des notions de collectifs et de coopération appréciées différemment	219
VI.1.2.1 Une notion de collectif au contour différent	219
VI.1.2.2 Une représentation de la coopération différente	222
VI.1.3 La co-construction d'une représentation commune au sein du Pôle Services à la Personne	225
VI.1.3.1 Une convergence de façade sur la question de la professionnalisation	225
VI.1.3.2 Le rôle du Pôle Services à la Personne dans la construction d'une norme de professionnalité	226
VI.1.4 Le mécanisme de construction de la coopération au sein du Pôle Services à la Personne	228
<i>VI.2 Les apports de connaissances de notre recherche</i>	230
VI.2.1 La création de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations	230
VI.2.1.1 Facteurs limitatifs et favorisants dans la construction de la coopération	230
VI.2.1.2 Les dimensions de la coopération	233
VI.2.2 Un renforcement mutuel de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction	236
VI.2.2.1 Les apports à l'Économie de la Proximité	236
VI.2.2.2 Les apports à la Sociologie de la Traduction	239
VI.2.2.3 L'articulation de la Sociologie de la Traduction et de l'Économie de la Proximité	242
<i>Synthèse du chapitre VI</i>	244

Introduction

Avec ce sixième et dernier chapitre, nous proposons une analyse comparative du processus de production de la coopération au sein des deux réseaux territoriaux d'organisations que nous avons étudié. Nous l'avons vu dans le chapitre IV, nous considérons que le processus de construction de la coopération au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres n'a pas abouti. Nous nous basons sur la fin de son activité en décembre 2013 qui correspond à la fin de l'existence même du réseau. Au chapitre V, nous avons vu qu'à l'inverse, le processus de construction de la coopération a abouti au sein du Pôle Services à la Personne. Afin de déterminer le caractère abouti de ce processus, nous nous appuyons sur le renforcement important de la coordination entre ses membres. Nous présentons ainsi les résultats de notre analyse.

Pour ce faire, ce chapitre est divisé en deux sections. Dans la première, nous mettons en lumière des différences entre ces deux réseaux qui viennent éclairer le mécanisme de développement de la coopération. Dans la seconde, nous proposons à la discussion deux réflexions, l'une portant sur la caractérisation des dimensions à prendre en compte pour identifier la construction de la coopération au sein des RTO et l'autre sur le développement des théories de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction effectuée à partir de leur mise en résonance.

VI.1 2 La coopération au sein de deux réseaux territoriaux d'organisations

À travers cette section, nous procédons à la mise en regard des deux RTO que nous avons analysés afin d'identifier la manière dont ils ont essayé de développer la coopération.

VI.1.1 Des processus présentant des similitudes mais au déroulement différent

Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et le Pôle Services à la Personne ont été constitués à partir d'un même élément déclencheur, la labellisation PRIDES. Au-delà, ils partagent des similitudes qui ont trait principalement aux éléments de contexte dans lequel ils opèrent. En revanche, ils présentent de multiples différences dans leur processus de développement.

VI.1.1.1 Des similitudes dans la contextualisation

Il existe plusieurs similitudes entre les processus de développement du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et du Pôle Services à la Personne. Le premier réside dans l'élément déclencheur à la création du RTO qui réside dans le dispositif mis en place par le Conseil Régional PACA. Avant cela, il n'existait pas ni chez l'un, ni chez l'autre, de réseau constitué épousant les périmètres induits par le dispositif PRIDES. Néanmoins, des relations entre certains membres du réseau existaient. Ainsi chaque membre du réseau appartenait déjà à d'autres réseaux ou entretenait des liens avec d'autres membres, ils n'étaient pas atomisés.

Une seconde similitude repose sur la place accordée à l'économie sociale et solidaire. Cette caractéristique entraîne des similitudes relatives au contexte dans lequel évoluent les adhérents de ces réseaux. Ce contexte a connu de fortes évolutions, plus anciennes dans la branche du tourisme social que dans celle de l'aide à domicile, qui ont entraîné une modification du rapport entretenu par les prestataires de services avec les pouvoirs publics, un développement de la concurrence et une augmentation des exigences relatives à l'organisation du travail. L'inscription dans le champ de l'économie sociale et solidaire se traduit également par une similitude dans les proximités organisées existantes en amont du réseau. Ainsi, tous deux partagent une proximité de ressources s'appuyant sur le modèle associatif dominant parmi les adhérents et une proximité de médiation s'appuyant sur l'idéal de société proposé par l'économie sociale et solidaire.

Une troisième similitude réside dans le type d'actants en présence. Ceux-ci sont en partie influencés par les critères de labellisation PRIDES mais au-delà, dans les deux réseaux, il y a la présence des deux mêmes actants non-humains « l'économie sociale et solidaire » ou « le tourisme social » et « la politique de mise en concurrence ». La présence de ces deux actants renvoie à la similitude de contexte.

Enfin une quatrième similitude réside dans une partie de la problématisation. Les deux réseaux sont positionnés comme un moyen d'accroître la professionnalisation de leurs adhérents. La professionnalisation doit permettre aux adhérents de pouvoir se positionner au mieux sur leur marché.

VI.1.1.2 Des différences dans le processus

Les différences dans le développement du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et le Pôle Services à la Personne reposent sur la manière dont le processus de leur développement s'est déroulé.

VI.1.1.2.1 Un poids différent des proximités initiales

Une première différence réside dans le rôle joué par les proximités organisées existantes avant la création du réseau. Si au sein des deux réseaux elles ont eu, à l'origine, un rôle moteur, par la suite, au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres elles ont représenté une difficulté. Ainsi, l'importance de l'actant « UNAT-PACA », qui représentait à la fois une proximité de relation à travers l'appartenance à son réseau et une proximité de médiation sous sa dimension organisationnelle, a constitué un frein à l'élargissement du réseau. L'UNAT-PACA a dès lors pris un poids important, notamment au sein de la gouvernance du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, qui n'a pas permis d'ouvrir le réseau à des acteurs non issus des proximités antérieures. Il y a eu une tentative pour diminuer ce poids lorsque la gouvernance du réseau est passée du modèle « par la firme focale » au modèle « associatif ». Cependant, la majorité des structures de la gouvernance associative était concernée par la proximité relationnelle représentée par l'UNAT-PACA. Dans ces conditions, le réseau a eu des difficultés à intégrer des adhérents non issus de l'UNAT-PACA.

De même, la proximité de médiation, reposant sur les valeurs du tourisme social, a elle aussi constitué un frein. Le tourisme social ne constitue pas un monolithe, mais à l'inverse, il rend compte d'une diversité qui est traversée par des controverses qui se sont retrouvées au sein du réseau⁶⁹. Pour dépasser ces controverses, la notion de territoire a été privilégiée à celle de tourisme social, mais ceci ne fut pas suffisant. Dès lors cette proximité, qui a l'origine a permis de réunir des acteurs, a eu le rôle inverse en créant une distanciation entre eux. À l'inverse de la proximité précédente qui a eu pour rôle de limiter l'élargissement du réseau, cette proximité a fragilisé le réseau en établissant une fracture entre des acteurs concernés par le tourisme social mais ne l'appréhendant pas de la même manière.

⁶⁹ Cf. Chapitre IV, paragraphe « IV.1.1.2.1. Des organisations partagées entre militer et gérer », p.132 et paragraphe « IV.1.1.2.2. Quelle dimension sociale pour le tourisme ? », p.133

À l'inverse au sein du Pôle Services à la Personne, les proximités initiales n'étaient pas aussi fortes, ce qui a fait qu'elles ont plutôt eu un rôle de déclencheur et non de moteur. En conséquence, leur poids était moindre n'empêchant pas l'élargissement du réseau.

VI.1.1.2.2 Une problématisation posée face à une problématisation issue d'un compromis

Malgré une similitude dans la constitution de la problématisation au sein des deux RTO à travers la centralité de la notion de professionnalisation, la problématisation ne s'est pas déroulée en suivant le même chemin. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres la problématisation n'a pas abouti tandis qu'au sein du Pôle Services à la Personne, elle est allée à son terme en renforçant la convergence des actants.

La problématisation et le chaînage logique qui lui est attaché, au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, n'a pas donné lieu à la convergence des actants. La formulation de la seconde problématique n'a pas posé de difficulté. À l'inverse, chacun des actants pouvait potentiellement s'y retrouver. La difficulté est venue du chaînage qui a été effectué. Les mécontentements d'une part des actants ont porté sur l'usage de termes décrivant des pratiques dans lesquelles ils ne se retrouvaient pas. Ces termes sont ceux notamment de « clientèle », de « produits touristiques » ou encore de « marketing ». Les tensions polarisées autour de ces usages résultent de la controverse sur la définition du tourisme social. Dans le but de dépasser cette controverse, la notion de territoire a été utilisée. Le but de cette notion devait permettre d'accroître l'adhésion au réseau au-delà de celle de tourisme social, plus restrictive, en fixant un statut, et d'atténuer les tensions propres au tourisme social. Cependant, la notion de territoire n'a pas eu de consistance pour l'ensemble des adhérents. Ceci résulte de l'absence d'un traducteur en capacité d'établir le lien entre l'ensemble des participants au réseau. Une personne aurait pu occuper ce rôle, c'est le premier directeur du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. Il est à l'origine de la constitution du réseau et n'est pas membre de l'UNAT-PACA. Cependant, il n'a pu endosser ce rôle du fait de son fort rapprochement de l'actant « UNAT-PACA ». En l'absence de traducteur, chaque actant est resté sur ses positions. Ainsi, la problématisation proposée était celle de l'actant « UNAT-PACA ».

Au sein du Pôle Services à la Personne, le processus de problématisation s'est déroulé différemment. La problématisation et le chaînage logique s'y rattachant ont été établis rapidement. Mais à l'inverse du réseau précédent, le Pôle Services à la Personne a laissé le

débat ouvert concernant sa problématisation. Le débat ne portait non pas sur la problématique en elle-même mais sur les éléments la constituant et la manière de positionner le réseau au sein de cette problématique. Ainsi, le Pôle Services à la Personne a pour rôle d'intervenir sur la professionnalisation en vue d'améliorer la qualité. Pour se faire, le réseau n'a pas établi de définitions ex-ante de la professionnalisation et de la qualité, et du sens qu'elles devaient prendre. Ces notions se sont affinées au fil du fonctionnement du réseau. Ce mécanisme a ainsi permis à chacun des actants de participer à la définition de ces notions. Ainsi, la problématisation et le rôle du Pôle Services à la Personne qui en dépend résulte d'un compromis. Ce compromis a pu se dérouler à travers le rôle central du traducteur.

VI.1.1.2.3 Un intéressement ponctuel face à un intéressement continu

L'intéressement au sein de ces deux RTO repose sur des dimensions différentes. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, l'intéressement prend un aspect ponctuel et matériel. Établi au travers des dispositifs mis en place, ils reposent sur l'intérêt intrinsèque de ces derniers. Ainsi, les membres du réseau sont invités à participer aux actions organisées par le réseau afin de pouvoir capter des ressources. Néanmoins, la manière dont les dispositifs proposés sont constitués ne permet pas aux participants de s'exprimer au-delà du fonctionnement du dispositif en lui-même. La dimension ponctuelle de l'intéressement se définit en fonction de l'accord des membres à la participation du projet. La dimension matérielle quant à elle se manifeste à travers le service obtenu. La difficulté résultant de ce type d'intéressement est de positionner potentiellement le réseau en tant que prestataire de services. Dans ce cadre, la relation construite entre le réseau et ses membres se limite aux frontières du service.

Au sein du Pôle Services à la Personne, l'intéressement repose sur des dimensions différentes. Il est continu, matériel et cognitif. Les dispositifs d'intéressement mis en place visent à proposer à la négociation, à la fois le fonctionnement des dispositifs et au-delà le fonctionnement du réseau. Ceci a pour effet de susciter continuellement l'intérêt des membres et donc, on ne pas considérer leur adhésion à un instant « t » comme définitif. La dimension matérielle se manifeste par l'accès aux services proposés par le réseau, tandis que la dimension cognitive repose sur la participation des membres à la définition d'un cadre commun à travers la mise en débat.

VI.1.1.2.4 Des porte-paroles faibles face à des porte-paroles forts

En l'absence d'un traducteur permettant d'associer les actants à une problématisation et en présence d'un intéressement ayant des difficultés à dépasser le cadre du dispositif en lui-même, le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres n'a pas pu s'appuyer sur de forts porte-paroles. Ceux qui ont émergé n'ont endossé qu'à minima le rôle de porte-paroles du réseau, en se faisant uniquement les relais des actions mises en place et pas du réseau dans son ensemble, contribuant à renforcer une représentation du réseau en tant que prestataire de services.

La situation au sein du Pôle Services à la Personne est différente. Comme nous l'avons vu, il y a deux types de porte-paroles. Il y a eu ceux rassemblant un ensemble d'acteurs du réseau. Leur rôle est de faire le relais du réseau. Leur importance repose sur leur légitimité au sein du secteur et acquise en dehors du réseau. Le second type de porte-parole, composé du Président et de la chargée de mission emploi-formation, sont des porte-paroles issus du réseau. Leur légitimité s'est construite au travers de celle du réseau. L'intérêt de ces deux types de porte-paroles réside dans la capacité à accéder à un plus grand nombre d'actants et de les intéresser selon des modalités différentes.

VI.1.1.2.5 Des proximités créées faibles face à des proximités créées fortes

À l'issue du processus de traduction, les deux RTO ont connu une évolution des proximités entre leurs membres. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, peu de proximités ont été créées tandis qu'au sein du Pôle Services à la Personne, les proximités créées sont plus nombreuses.

Le processus de traduction au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres a tout de même eu un impact sur les proximités. Le renforcement de la proximité géographique et la création d'une proximité relationnelle ont eu pour effet d'accroître la coordination entre les membres du réseau. Cependant, ces proximités s'avèrent trop faibles pour avoir pu engendrer une coopération entre les membres. La proximité relationnelle a permis aux actants de se rapprocher, d'être mis en situation de débattre. Néanmoins, en l'absence de convergence entre les actants, cette proximité n'a pas été suffisante pour permettre aux actants d'agir ensemble. La faiblesse des proximités entre les membres du réseau a entraîné la fin d'activité du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres.

À l'inverse, le Pôle Services à la Personne a contribué à renforcer les proximités entre ses membres. La multiplication des proximités existantes a créé un système renforçant la coordination. La notion de système s'entend au sens où chacune des proximités élaborées permet le renforcement des autres proximités. Par exemple, la proximité de médiation représentée par le traducteur contribue à renforcer la proximité de ressources représentée par les dispositifs d'intéressement, elle-même permettant de renforcer la proximité de médiation. À partir de cette coordination forte, les membres du réseau ont ainsi pu être mis en situation de coopération.

Le tableau ci-dessous compare les processus de développement de ces deux RTO.

Tableau n°10 : Comparaison des processus de développement des deux réseaux territoriaux d'organisations

	Proximités existantes	Processus de traduction			Proximités créées
		Problématisation	Intéressement	Porte-Parole	
Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres	Fortes au sein d'un contingent des membres	Posée Inaboutie	Ponctuel et matériel	Faible	Faibles
Pôle Services à la Personne	Entre un contingent des membres	Fruit d'un compromis Aboutie	Continu, matériel et cognitif	Fort, deux types	Fortes

Les deux RTO observés présentent des similitudes. Cependant, celles-ci reposent principalement sur les éléments de contexte dans lequel ils se sont développés. Les différences résident dans leur processus de développement, appréhendées à partir du processus de traduction, qui se caractérise par une difficulté à élargir le réseau pour le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et par une mise en interaction continue canalisée par un traducteur au sein du Pôle Services à la Personne.

VI.1.2 Des notions de collectifs et de coopération appréciées différemment

La différence dans le développement de ces deux RTO rend compte d'une différence dans la manière d'appréhender les notions de collectifs et de coopération.

VI.1.2.1 Une notion de collectif au contour différent

Afin d'identifier la manière dont la notion de collectif est appréhendée par chacun des deux RTO nous analysons la manière dont ils organisent les projets collectifs à partir du cas de l'accompagnement à la gestion de compétence. Ensuite nous montrons que les deux RTO ont eu un rôle différent au sein de ce projet collectif qui résulte d'une représentation différente du collectif.

VI.1.2.1.1 L'accompagnement à la gestion des compétences

Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et le Pôle Services à la Personne ont tous deux suivi la démarche GPEC. L'élaboration de cette démarche GPEC résulte d'une sollicitation du Conseil Régional PACA qui souhaitait qu'Act Méditerranée, l'antenne régionale de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail⁷⁰, établisse une méthodologie permettant d'accompagner les PRIDES sur la thématique « formation, qualification et valorisation des ressources humaines ». Une fois la méthodologie établie, le Conseil Régional a fortement incité les réseaux labellisés PRIDES à avoir recours à ce projet. Au 31 décembre 2013, dix réseaux labellisés PRIDES avaient labellisé ce projet collectif. Le Pôle Service à la Personne est le premier réseau à avoir mis en place la « démarche GPEC ». Elle constitue l'un des premiers projets collectifs labellisés par le réseau.

L'importance accordée par les pouvoirs publics à la démarche est visible à travers l'éditorial du guide « Emplois, Qualifications et Compétences » édité par le Pôle Services à la Personne au terme de la démarche, qui est le seul co-signé par le Président de Région et le Préfet de Région, en plus du Président du réseau. Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres a quant à lui mis en place deux démarches, l'une pour les « Villages, Clubs et Centres de Vacances », l'autre pour les « Offices de Tourisme ». À la suite de la démarche, le Pôle Services à la Personne a mis en place les « ateliers de la compétence » qui reprennent les mêmes principes que la démarche.

⁷⁰ L'ANACT est un établissement public à caractère administratif placée sous la tutelle du Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue Social.

La « démarche GPEC » regroupe plusieurs organisations, cinq à huit. Il est possible de distinguer deux types d'objectifs. Sur le plan individuel, chaque participant obtient un diagnostic stratégique de son organisation et un plan d'actions pour mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Sur le plan collectif, est établi un guide d'accompagnement à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ce guide, validé par l'ensemble des partenaires sociaux, est en libre accès. Les « ateliers de la compétence » reprennent l'articulation de temps collectifs, avec le même nombre de participants, et de temps individuels, et la réalisation d'un diagnostic organisationnel et d'un plan d'actions GPEC. Ils s'en distinguent par l'utilisation du guide « Emplois, Qualifications et Compétences » réalisé à l'issue de la « démarche GPEC » pour réaliser le diagnostic et le plan d'actions. La « démarche GPEC » prend un aspect d'accompagnement tandis que les « ateliers de la compétence » s'inscrivent plus dans une logique de formation-action.

VI.1.2.1.2 Des réseaux territoriaux d'organisations au rôle différent

Ces deux dispositifs comprennent le même type d'acteurs auxquels un rôle est attribué. Un premier acteur est Act Méditerranée. Son rôle est d'assurer que les participants comprennent et respectent les principes de la démarche. Les adhérents au réseau constituent un second type d'acteurs. Ils s'engagent de manière volontaire afin de bénéficier de ressources pour établir une gestion des compétences. Ils ont pour rôle durant les temps collectifs de rendre compte de l'impact de la mise en place du dispositif dans leur organisation en soulignant les difficultés et les facilités qu'ils rencontrent. Un troisième acteur est l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé du secteur. Il est le porteur du projet, son rôle est d'apporter des éclairages dans les dispositifs de financement des formations. Un quatrième acteur est un cabinet de conseil. Son rôle est d'accompagner les participants dans l'élaboration de leur diagnostic et de leur plan d'actions. Le cabinet est référencé par Act Méditerranée comme pouvant suivre la démarche établie. Enfin, le cinquième acteur est le réseau territorial d'organisations. Son rôle est d'assurer le soutien technique de la démarche et la coordination de l'ensemble des acteurs.

Au-delà de la similitude dans la démarche et dans les rôles définis nous constatons des variations entre le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et le Pôle Services à la Personne dans le déroulement des temps collectifs que nous imputons principalement au rôle pris par les salariés du réseau territorial d'organisations. Au sein des « démarches GPEC » labellisées par le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, c'est le directeur-adjoint, en charge des

questions emploi-formation, qui représentait le réseau. Le Pôle Services à la Personne était lui représenté par sa chargée de missions emploi-formation. Ces deux acteurs avaient un positionnement différent.

Au sein des « démarches GPEC » coordonnés par le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, le directeur-adjoint se centrait sur les activités de secrétariat principalement effectuées en amont et en aval des rencontres collectives comme s'assurer de la présence des participants et de la transmission des informations nécessaires. Il intervenait en suivant une logique de coordination des acteurs permettant le déroulement de la démarche. Lors des temps collectifs, il intervenait peu, principalement en début et en fin de rencontre en rappelant les motifs de rencontre et la fonction du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres. L'animation des réunions était dévolue au consultant.

Au sein des « ateliers de la compétence » coordonnés par le Pôle Services à la Personne, la chargée de missions occupait un spectre d'activités plus large. En plus des activités de secrétariat, elle occupait une fonction d'animation lors des réunions collectives. Leur animation était réalisée ici aussi par la consultante, mais la chargée de mission du réseau intervenait régulièrement. Le but de ces interventions était de susciter des échanges et d'établir des liens entre le projet et l'activité du réseau ou l'évolution du secteur d'activité.

VI.1.2.1.3 Une définition du collectif différente

Nous constatons une répercussion de ces deux rôles différents sur la nature des échanges au sein des réunions collectives. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, il y avait peu d'échange. Chacun des participants s'exprimait en exposant ses difficultés et facilités en fonction du rôle qui était attendu d'eux. Les échanges reposaient principalement sur la méthode et les moyens disponibles pour continuer la démarche. Ainsi, les échanges prenaient l'apparence d'une juxtaposition de situations individuelles mises en liens sous l'aspect méthodologique de la démarche.

La situation était différente au sein du Pôle Services à la Personne. Au-delà de la présentation des difficultés et des faiblesses par chacun des participants, les échanges entre l'ensemble des participants étaient plus importants. Certains étaient liés au dispositif stricto-sensu, c'est-à-dire à la manière dont les participants construisaient leur diagnostic et leur plan d'actions. Ils reposaient sur la mise en lumière de points communs, notamment les difficultés communes afin d'identifier comment tel participant avait réussi à les dépasser. Ils concernaient également

le dispositif en lui-même à travers la question des évolutions à réaliser pour que le dispositif corresponde au mieux aux spécificités du secteur. D'autres échanges dépassaient le cadre du dispositif. Ils reposaient sur des questions relatives à l'évolution du secteur, à la qualité, au fonctionnement des organisations... Dans l'ensemble, l'ensemble des échanges étaient suscités par la chargée de missions. Le but était que chaque participant sorte du cadre de son organisation et des problématiques qui y sont liées pour identifier d'autres manières de fonctionner et les répercussions sur son organisation des évolutions du secteur.

La différence dans la nature des échanges au sein du dispositif manifeste in fine une différence dans la manière de concevoir la notion de collectif. Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, la notion de collectif s'entend comme l'agrégation d'individus, alors qu'au sein du Pôle Services à la Personne, cette notion se définit par les interactions existantes entre les individus. Dans le premier cas, le collectif est alors vu comme le moyen de capter une ressource dans un cadre défini qui individuellement, est plus difficilement accessible. Dans le second cas, le collectif est considéré comme permettant de tisser des liens afin de saisir des ressources, mais également de définir les ressources à capter.

Cette représentation différente de la notion de collectif repose sur une manière différente de concevoir la coopération et de sa mise en place au sein du réseau territorial d'organisations.

VI.1.2.2 Une représentation de la coopération différente

Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et le Pôle Services à la Personne ont une pratique de management de la coopération différente en la positionnant à des niveaux différents.

VI.1.2.2.1 Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : coopérer pour décider

Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres met l'accent sur la coopération au sein de la prise de décision principalement. Les adhérents sont invités à coopérer à travers le processus de décision. Ils sont réunis en collectifs, principalement au sein des espaces de la gouvernance formelle que sont l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Bureau. Dans les services proposés le réseau offre peu d'espaces où les adhérents sont mis en situation de coopération. Les principales actions mises en place privilégient une logique de mutualisation. Or le cadre proposé par le réseau pour établir la mutualisation entre ses adhérents n'invite pas

ces derniers à entrer en interaction pour définir les modalités de la mutualisation. Par exemple, à travers le portail Internet de réservation de séjours, les adhérents ont été mis en situation de coopération au niveau de la décision de la mise en place du projet, puis pour valider certains principes de fonctionnement. Ensuite, dans la réalisation du portail en lui-même les adhérents n'ont pas été mis en situation de coopération. Chacun était amené à proposer les services qu'il offrait aux touristes en suivant une nomenclature établie par l'équipe technique. Il aurait pu être envisagé de définir les modalités de fonctionnement du site comme les informations y figurant, le vocabulaire utilisé... à travers des collectifs mettant en situation les adhérents en situation de coopération. Il en est de même pour la participation à des salons. Les adhérents proposent chacun leurs services aux touristes sans que leur mise en interaction soit opérée. La mutualisation telle qu'opérée au sein du réseau relève d'une addition d'organisations, agrégées par les salariés du réseau sans que le collectif prenne une dimension plus large dépassant le cadre de l'agrégat. Le collectif est appréhendé comme une somme d'individualités réunies et non comme un tout dépassant cette somme.

Ce positionnement a constitué une difficulté pour le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres pour renforcer la coopération au sein du réseau. Comme nous l'avons vu au chapitre IV⁷¹, la gouvernance est passée d'un mode par la « firme focale » à un mode « associatif ». La difficulté de ces deux modes de gouvernance réside dans la capacité à faire accepter les décisions prises quand l'autorité de la firme focale n'est pas suffisante dans le premier cas, ou quand il y a une hétérogénéité des participants dans le second cas. Au sein du réseau, ces deux limites se sont posées, contraignant dès lors la participation des adhérents à la gouvernance. En étant positionnés en périphérie de la prise de décision et les services proposés par le réseau ne mettant pas en situation de coopération, les adhérents ne se retrouvant pas dans la gouvernance associative sont ainsi restés en périphérie du réseau. Les dialectiques propres à la logique coopérative n'ont pas pu être équilibrées par un manque d'espaces de débat collectif permettant de définir les modalités de coopération. Cette situation a fait que les controverses n'ont pas pu être dépassées. Ainsi, la coopération n'a pas pu être renforcée.

VI.1.2.2.2 Le Pôle Services à la Personne : coopérer à tous les niveaux

Au sein du Pôle Services à la Personne, la logique est différente. Les mises en situation de coopération s'effectuent à la fois au niveau de la gouvernance et au niveau des services

⁷¹ Cf. Chapitre IV, paragraphe « IV.1.2.2.1. Une gouvernance sous l'influence de l'UNAT-PACA », p.141

proposés. Le réseau privilégie la mise en place d'actions où les adhérents sont mis en interaction et en situation de coopération. Les accompagnements collectifs sont privilégiés dans un large spectre d'activités : prévention des risques professionnels, formation, conception des services, responsabilité sociale de l'entreprise, financement...

Le point commun des interventions consiste à faire réagir les participants à l'accompagnement afin qu'ils échangent entre eux à partir du sujet de leur rencontre. Le but est de positionner les participants en tant qu'acteurs du processus d'accompagnement, au-delà de la simple réception du service. Ce rôle vise à les faire participer pour partie à la conception du service. Les échanges qui résultent de leur mise en situation de coopération impliquent d'opérer des modifications du dispositif proposé. Comme Akrich (2006) le démontre, il y a deux temps à distinguer. Dans le premier, le dispositif définit les relations entre les organisations et dans un second temps la réalité des relations entre les organisations fait évoluer le dispositif. Pour reprendre les mots d'Akrich, « la technique définit le monde » puis « le monde définit la technique ». La particularité du Pôle Services à la Personne réside dans le fait qu'il envisage cette dialectique en amont de la mise en place des dispositifs laissant dès lors de la place pour leurs potentielles évolutions. Il propose un cadre pour la discussion et prend en considération le résultat de ces échanges pour faire évoluer le dispositif.

Cette méthode de mise en situation de coopération implique l'existence d'une diversité d'espaces au sein desquels la coopération a lieu ainsi que la multiplication des éléments proposés au débat. Ceci a pour intérêt de faciliter l'identification des points de tension entre les actants. Afin de pouvoir canaliser et accroître la convergence des actants, et éviter que les tensions ne créent de la distanciation entre les membres du réseau, le rôle du traducteur est primordial. Comme nous l'avons vu au chapitre V, la directrice du Pôle Services à la Personne assume ce rôle. À travers la constitution d'une suite logique créant une interdépendance de l'ensemble des actants, elle a permis de créer une représentation d'une existence commune pour atteindre un objectif commun. La traduction, tournée vers cet objectif commun, entraîne la constitution d'éléments de réponse aux tensions à partir des échanges des actants eux-mêmes. Dans son travail, le traducteur s'appuie particulièrement sur deux des porte-paroles, le Président du réseau et la chargée de mission Emploi-Formation, qui assure son relais au sein d'espaces différents. Au sein du réseau, le triptyque directrice - Président - chargée de mission engage l'articulation des tensions dialectiques propres à la coopération permettant de dépasser le stade de la confrontation et d'établir effectivement un cadre de coopération.

VI.1.3 La co-construction d'une représentation commune au sein du Pôle Services à la Personne

Afin d'identifier la manière dont est construite une représentation partagée au sein du Pôle Services à la Personne, nous analysons la manière dont la question de la professionnalisation a été appréhendée. La professionnalisation constitue un élément central dans le processus de traduction à travers son rôle dans la problématisation. Cette question révèle que le Pôle Services à la Personne s'appuie sur la co-construction de son fonctionnement pour créer de la coopération.

VI.1.3.1 Une convergence de façade sur la question de la professionnalisation

Le terme de professionnalisation se retrouve dans le discours de l'ensemble des acteurs du secteur. L'ANSP a organisé en 2009, « les assises nationales des services à la personne – enjeux de la professionnalisation » ; l'Union Nationale de l'Aide, des Soins et des Services aux Domiciles pose la professionnalisation comme l'un des cinq enjeux du secteur ; la Fédération des Entreprises de Services à la Personne a mis la professionnalisation « au cœur de son action » en 2011. La récurrence du concept de professionnalisation par les acteurs du secteur met en relief ce que Boussard, Demazière et Milbrun (2010) nomment « l'injonction au professionnalisme ». Cette injonction vient des acteurs extérieurs au travail et a pour « but de mobiliser les travailleurs, d'améliorer leurs performances, de renforcer le sens des responsabilités et d'augmenter leur efficacité » (Op. Cit., p.17). Elle revêt alors une multiplicité de significations. Elle est à la fois une catégorie politique mobilisée par les pouvoirs publics, culturelle mobilisée par les travailleurs ou encore gestionnaire mobilisée par l'entourage des travailleurs (Demazière, 2009). Elle porte en elle des représentations sur ce qu'est le travail. Elle peut, en conséquence, être appréhendée comme un moyen de diffusion de normes de professionnalité portées par une diversité d'acteurs entrant en confrontation pour définir le travail.

Pour Jany-Catrice, Puissant et Ribault (2009), une vision de la professionnalisation, portée par les pouvoirs publics, semble prendre la forme « d'une nouvelle idéologie plutôt [que celle d'un] espace professionnel négocié » (p.81). Cette idéologie présente la professionnalisation comme la rationalisation de l'activité du secteur réalisable par une mise en marché. Cette professionnalisation rationalisante s'effectue à deux niveaux, celui des tâches et celui de

l'organisation du travail (Perrat et Puissant, 2008). Cette idéologie joue sur deux catégories de la professionnalisation : politique et gestionnaire. Politique car elle entend identifier des tâches, en démontrer leur utilité et les rendre solvables afin de les transformer en emploi. La catégorie gestionnaire se retrouve à travers la manière d'encadrer le travail et d'évaluer le résultat du travail et non pas le travail en lui-même. Ce mode d'évaluation transparaît notamment à travers l'incitation par les pouvoirs publics aux démarches qualités privées qui s'attachent à contrôler le processus de production du service et non le service en lui-même.

Cependant la professionnalisation n'est pas une donnée. Elle résulte de la confrontation entre une multitude d'acteurs, certains exerçant l'activité d'autres étant à sa périphérie comme les managers, les clients ou les pouvoirs publics (Lallement, 2007). Chaque groupe d'acteurs construit sa propre représentation de la professionnalisation. Il est également possible d'identifier au sein des groupes des sous-groupes aux représentations différentes. Ainsi, derrière un discours homogénéisant de la professionnalisation, il apparaît que celle-ci ne revêt pas la même réalité pour l'ensemble des acteurs du secteur et ce, d'autant plus en fonction de l'une ou l'autre des logiques de rationalisation des services. La professionnalisation est ainsi un processus au sein duquel plusieurs représentations des normes de professionnalité entrent en confrontation.

VI.1.3.2 Le rôle du Pôle Services à la Personne dans la construction d'une norme de professionnalité

Le Pôle Services à la Personne, en comptant en son sein l'ensemble des acteurs du secteur en région PACA, constitue un espace où cette confrontation a lieu. Il traite cette confrontation à travers sa mise en débat. Il l'organise en revêtant trois rôles qui visent à faire en sorte que les membres du débat puissent y prendre part. Le premier rôle est celui de la diffusion de « l'idéologie de la professionnalisation », le second est celui de la transposition de « l'idéologie de la professionnalisation » et le troisième est celui d'un co-constructeur de « la représentation de la professionnalisation ».

VI.1.3.2.1 Une diffusion de « l'idéologie de la professionnalisation »

Le Pôle Services à la Personne reprend à son compte les normes de professionnalité dominantes véhiculées dans son champ en préconisant le recours à des dispositifs de gestion considérés comme nécessaires afin de rationaliser l'activité. Ceux-ci sont porteurs de normes

de professionnalité. Par exemple, le pôle incite à travers sa « charte d'adhésion », à la mise en place d'une démarche qualité. La « démarche qualité » est une nécessité afin d'obtenir l'agrément qualité. Cependant le référentiel utilisé, qui s'appuie sur des démarches privées de certification de la qualité, est désincarné puisqu'il ne prend pas en compte les spécificités sociales historiquement construites des organisations qui l'appliquent. À travers l'étalonnage, le réseau participe également à la diffusion de dispositifs de gestion considérés comme « des bonnes pratiques ». Celles-ci sont déterminées « bonnes » car considérées comme permettant de contrôler et d'évaluer le travail afin d'accroître la performance de l'organisation.

En participant à la diffusion de ce type de dispositifs, le réseau contribue à diffuser les normes dominantes de professionnalité. Cette diffusion peut être appréhendée comme le moyen de donner aux membres du réseau la syntaxe de référence leur permettant d'avoir accès au marché (Ségrestin, 1997). En ayant connaissance de ces normes de professionnalité des adhérents au Pôle Services à la Personne, l'accès au marché leur est facilité. Leur champ des possibles s'élargit. Ainsi l'un des rôles prit par le Pôle Service à la Personne est celui de diffuseur des normes dominantes.

VI.1.3.2.2 Une transposition de « l'idéologie de la professionnalisation »

Au-delà de la diffusion des normes de professionnalité relevant de « l'idéologie de la professionnalisation », un second rôle joué par le Pôle Services à la Personne consiste en une transposition de ces normes. À travers son activité de veille, il participe à la diffusion d'informations concernant l'évolution du secteur, notamment sur la question de la réglementation. Cependant, il va au-delà de la diffusion en explicitant les évolutions. À travers ses services, que ce soit par exemple les « rencontres du Prides », les « groupes de travail ressources humaines » ou encore les « ateliers de la compétence », le Pôle Services à la Personne agit comme un média afin d'expliquer les modifications qui vont devoir être mises en place. Il le fait soit lui-même, soit en faisant intervenir des personnes spécialisées de la question abordée, soit alors en suscitant une réflexion collective. Ce travail de transposition se matérialise particulièrement à travers l'activité d'accompagnement à la mise en place de dispositifs de gestion.

Par ce travail de transposition des normes de professionnalité, le pôle va au-delà de la diffusion en permettant une meilleure compréhension de la syntaxe de référence par ses membres. Cette facette du rôle joué par le pôle facilite alors l'accès au marché par ses

membres à travers la compréhension des normes.

VI.1.3.2.3 Une co-construction de normes de professionnalité

En privilégiant la mise en place d'actions collectives, le Pôle Services à la Personne participe à la co-construction de normes de professionnalité, ce qui constitue son troisième rôle. Ces temps collectifs que l'on retrouve à de multiples occasions, comme nous l'avons vu précédemment, permettent aux participants de confronter leur représentation du secteur, des métiers ou encore des dispositifs de gestion qu'ils utilisent. Dans ces temps collectifs, les dispositifs de gestion diffusés par le pôle constituent un support sur lesquels les acteurs vont pouvoir s'appuyer pour échanger.

En proposant les dispositifs à la discussion, le pôle va contribuer à la construction d'une syntaxe commune à travers le processus de traduction. Cette syntaxe commune va se traduire par une modification du dispositif utilisé. Par exemple, la méthodologie générale conçue par l'ANACT pour l'accompagnement à la gestion des compétences a connu plusieurs évolutions afin de s'adapter aux secteurs et aux organisations. Les participants ont contribué à faire évoluer ce dispositif afin d'en permettre son appropriation de manière plus aisée. C'est notamment en s'appuyant sur l'expérience des trois « démarches d'accompagnement à la GPEC » que les tableurs contenant les indicateurs⁷² relatifs à l'activité de l'organisation ont été conçus, puis ont évolué. Ainsi, la troisième facette du rôle joué par le pôle est de participer à la co-construction de normes de professionnalité différentes de celles de « l'idéologie professionnelle ».

Cet exemple permet d'illustrer la manière dont le Pôle Services à la Personne développe la convergence entre ses membres. Pour ce faire, il s'appuie sur trois temps, la diffusion et la transposition des représentations dominantes puis la co-construction d'une représentation partagée.

VI.1.4 Le mécanisme de construction de la coopération au sein du Pôle Services à la Personne

La coopération au sein du Pôle Services à la Personne repose sur la construction d'un socle commun. Pour Bechky (2003), ce socle commun est composé de connaissances, de croyances,

⁷² Cf. Chapitre V, paragraphe « II.3.2.1. Les proximités de ressources »

de suppositions et d'objets qui sont partagés. Il résulte d'une co-construction entre l'ensemble des participants. Cette co-construction passe par une confrontation de leurs contextualisations entre l'ensemble des actants qui conduit à une recontextualisation partagée. À partir de là, les acteurs sont en situation de coopérer afin de définir leur positionnement vis-à-vis du contexte.

La construction du socle commun au sein du Pôle Services à la Personne, passe par la multiplication des espaces, comme ceux des projets ou de la gouvernance, où le débat entre les membres peut avoir lieu à partir d'objets multiples, comme les dispositifs de gestion, les normes de travail... Afin d'organiser ce débat, le Pôle Services à la Personne agit en diffusant la représentation dominante du marché, agissant dès lors comme une interface permettant à ses membres d'entrer en contact, puis en transpose son contenu dans le but de favoriser sa compréhension par ses membres. Cette représentation du marché constitue une base à partir de laquelle les membres du réseau vont être amenés à se positionner en confrontant leur propre représentation. À partir de là, le réseau va identifier des éléments de convergence et les structurer afin d'établir une recontextualisation partagée. Celle-ci va permettre de renforcer la coopération.

La coopération émerge ainsi du renforcement de la coordination entre les membres du réseau qui donne lieu à une confrontation de leurs représentations. De cette confrontation émerge d'un socle commun renforçant une coordination coopérative qui, au-delà d'une coordination simple, permet d'articuler les tensions existantes entre les membres.

Dans ce cadre, les proximités créées ont un rôle important du fait qu'elles accroissent la circulation des connaissances, des croyances, des suppositions et des objets qui constituent le socle commun à l'ensemble des membres. Le traducteur a pour sa part un rôle central, comme l'ont montré Xhaufclair et Pichault (2009) car il va contribuer à faire converger les membres en les intéressant et les enrôlant. Cette convergence est essentielle afin de faire que les interactions entre les membres soient créatrices et non destructrices du réseau.

VI.2 Les apports de connaissances de notre recherche

À travers cette section, nous proposons à la discussion les apports de connaissances de notre recherche. Pour ce faire, nous présentons trois dimensions à prendre en compte et à articuler afin d'identifier la création de la coopération au sein des RTO. Ensuite, à partir de l'articulation des théories de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction nous proposons des apports afin de développer chacune de ces théories.

VI.2.1 La création de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations

Nous montrons dans les paragraphes qui suivent qu'ils y a des facteurs influençant la coopération négativement et positivement. Ensuite, nous montrons que la coopération résulte de la mise en convergence de quatre dimensions.

VI.2.1.1 Facteurs limitatifs et favorisants dans la construction de la coopération

La comparaison des processus de création de la coopération au sein des deux réseaux territoriaux d'organisations étudiés permet de mettre en lumière des facteurs influençant négativement et positivement la coopération au sein des RTO.

VI.2.1.1.1 Facteurs limitatifs

L'expérience du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres a mis en lumière quatre facteurs limitatifs au développement de la coopération.

Le premier réside dans la force des liens unissant des acteurs homogènes. Lorsqu'un groupe d'acteurs constitué en amont du réseau, aux caractéristiques similaires et ayant l'expérience de travailler ensemble, s'occupe de la gouvernance du réseau, un risque réside dans la difficulté à ce que le réseau s'élargisse à des acteurs ne faisant pas partie du groupe. Cette difficulté à élargir le réseau est renforcée quand la légitimité de ce groupe d'acteurs n'est pas reconnue par l'ensemble des membres du réseau et que dans le même temps, aucun groupe structuré n'est en mesure d'infléchir les décisions prises en participant au débat.

Une seconde difficulté réside dans la volonté d'ôter au RTO sa dimension politique. L'établissement d'un cloisonnement entre la dimension politique et la dimension opérationnelle du réseau en considérant que le RTO n'a un impact que sur la seconde conduit

à un désengagement des membres ne considérant pas la pertinence des actions menées. En considérant que le RTO n'est pas traversé par des questions politiques cela revient à considérer que les décisions prises ne sont pas sujettes à débat, qu'elles s'imposent d'elles-mêmes. Or dans ce cas, ce sont les décisions de l'acteur ou du groupe dominant qui sont représentées. Ce positionnement s'appuie sur un postulat erroné d'une neutralité de l'action.

Une troisième difficulté est relative au mode d'organisation visant à limiter l'articulation des niveaux de la gouvernance et des projets selon une logique « top-down ». Suivant cette logique, il est difficile de faire remonter des attentes ou encore des difficultés identifiées au sein des projets collectifs au niveau de la gouvernance. À partir de là deux risques sont envisageable. Le premier est de présenter le réseau comme un prestataire de services, limitant ainsi les relations entre le réseau et ses adhérents au cadre du service. Le second, dans le cadre où la gouvernance est perçue comme illégitime, est de réduire la participation au réseau qui se traduit par un désengagement des membres.

VI.2.1.1.2 Facteurs favorisant

L'expérience du Pôle Services à la Personne met en lumière des facteurs favorisant le développement de la coopération.

Le premier facteur réside dans la figure du traducteur. La présence d'un acteur occupant ce rôle apparaît central pour mettre les membres du réseau en situation de coopération. Ce rôle est d'autant plus important au sein des RTO qu'ils sont caractérisés par l'hétérogénéité de leurs membres. Il permet d'établir un équilibre entre les tensions dialectiques qui parcourent le réseau afin d'établir une convergence.

Le second facteur réside dans la figure des porte-paroles. Leur présence est nécessaire afin de renforcer le travail du traducteur. Leur diversité, entre des porte-paroles ayant acquis une légitimité en dehors du réseau et des porte-paroles l'ayant acquis en interne, apparaît comme d'autant plus pertinente pour renforcer la traduction en rendant compte de rôles et de manières différentes pour porter la parole du réseau.

Le troisième facteur réside dans l'importance de la mise en débat. Celle-ci permet aux membres du réseau de se confronter, puis de s'ajuster en définissant des principes de fonctionnement du réseau. Le débat permet le déplacement des acteurs afin d'établir la convergence. Ce facteur est fortement dépendant du traducteur qui permet de le canaliser afin

d'en faire un facteur créateur et non destructeur, en cas de domination des divergences dans les échanges de la coopération.

Le quatrième facteur réside dans la logique de co-construction du fonctionnement du réseau. La co-construction permet d'impliquer la diversité des acteurs dans la création d'un socle commun, vecteur facilitant par la suite la régulation des membres du réseau. Elle donne lieu également à une meilleure appropriation du réseau. En participant à la détermination de son rôle, de son positionnement et de son fonctionnement, les membres sont plus enclins à accepter le réseau. Elle permet de dépasser dès lors une difficulté liée à une coordination selon une logique résiliaire où, à l'inverse d'une organisation hiérarchique, la direction ne bénéficie pas d'une autorité pleine sur ces membres lui permettant de les contraindre à appliquer ses décisions.

Le cinquième facteur fait référence au décloisonnement des espaces. Il est le pendant des deuxième et troisième difficultés pour l'élaboration de la coopération. Le décloisonnement permet d'envisager le projet de la coopération dans sa globalité. Ainsi, les dimensions politiques et opérationnelles sont articulées afin qu'elles soient mises en cohérence. L'une et l'autre se nourrissent et se renforcent.

Le sixième facteur réside dans les compétences nécessaires au sein de l'équipe technique. Celle-ci a pour fonction d'animer le réseau et d'établir ainsi les moyens nécessaires à la convergence. Loubaresse (2011) a mis en évidence que les compétences générales, et notamment managériales et relationnelles, sont incontournables dans la phase de création et de développement du réseau. Les compétences spécifiques deviennent nécessaires lorsque le réseau est à maturité. Or, le Pôle Services à la Personne, à l'inverse du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, a fait le choix de se doter de ces compétences générales à son origine à travers le recrutement de la directrice et de la chargée de mission emploi-formation. Dans les recrutements qui ont suivi en revanche le choix s'est porté sur des compétences spécifiques.

Tableau n°11 : Les facteurs limitatifs et favorisant la coopération

Facteurs limitatifs	Facteurs favorisants
La force des liens unissant des acteurs homogènes	L'existence d'un traducteur
	L'existence de porte-paroles du réseau
Le cloisonnement des dimensions politique et opérationnelle	La force du débat
	La co-construction d'un mode fonctionnement
Le cloisonnement des espaces de gouvernance et des projets collectifs	Le décloisonnement des espaces de gouvernance et des projets collectifs
	La présence de compétences générales - managériale et relationnelle

VI.2.1.2 Les dimensions de la coopération

La construction de la coopération apparaît comme liée à quatre dimensions interdépendantes. Ces quatre dimensions sont les acteurs, les espaces, les dispositifs de gestion et le sens.

La dimension « acteurs » invite à s'interroger sur : « qui compose le réseau territorial d'organisations ? » Cette interrogation vise à identifier les acteurs concernés par le réseau territorial d'organisations et ainsi à en définir les contours. Cette forme organisationnelle se caractérise par l'hétérogénéité de ses membres, or celle-ci est une source de divergence entre les acteurs. Comme la Sociologie de la Traduction le montre, un réseau pour être stabilisé, passe par la convergence des éléments le structurant. La convergence des acteurs implique d'identifier leurs intérêts et leurs enjeux pour justifier leur participation au réseau. L'articulation de ces intérêts et enjeux met en lumière les tensions, mais également les convergences existantes entre les membres. À partir de là, il est possible de déterminer un dénominateur commun à travers l'identification d'une ou plusieurs problématiques partagées. Elles permettent d'articuler ensemble les acteurs en leur définissant un rôle au sein d'un système d'interdépendances. Pour identifier la coopération, il convient donc de révéler les intérêts, les enjeux et les rôles des acteurs dans une perspective dynamique, en identifiant leurs évolutions qui s'articulent autour d'une convergence.

La dimension « espace » s'articule autour de la question : « où les membres du réseau territorial d'organisations se rencontrent-ils ? » Cette dimension invite à appréhender la construction de la coopération à partir des espaces au sein desquels elle se réalise. Avec les RTO, le rapport à l'espace se pose selon deux perspectives. La première fait référence à l'espace géographique, au territoire qui regroupe l'ensemble des membres du réseau. Avec cette perspective, il convient d'identifier les ressources disponibles que les acteurs peuvent saisir. Elle rend compte de la proximité géographique existante et potentielle. La seconde perspective fait référence aux espaces de rencontre issus de la proximité organisée. Deux types d'espaces se distinguent, les espaces dédiés à la gouvernance et les espaces dédiés aux projets collectifs. Ces deux espaces constituent des forums hybrides dans la mesure où ils regroupent une hétérogénéité d'acteurs. Ils permettent dès lors une exploration de l'identité des acteurs, des problèmes qu'ils partagent et du champ des possibles envisageable, et de ces échanges résultent un apprentissage (Callon et al., 2001). Ces deux espaces proposent des objets différents à la discussion : les décisions, le concept pour la gouvernance et la réalisation, le concret pour les projets collectifs. Cependant, ces objets sont à articuler puisque les espaces sont reliés, l'un influençant l'autre. L'intérêt d'identifier ces espaces est de faire ressortir les acteurs qui sont présents au sein de l'un, de l'autre ou des deux espaces, et d'identifier s'il y a une circulation des acteurs entre ces espaces, la mise en situation de coopération ne s'effectuant pas selon les perspectives. L'identification de ces espaces permet de surcroît de repérer la manière dont les échanges se font entre ces espaces et ces espaces et le territoire.

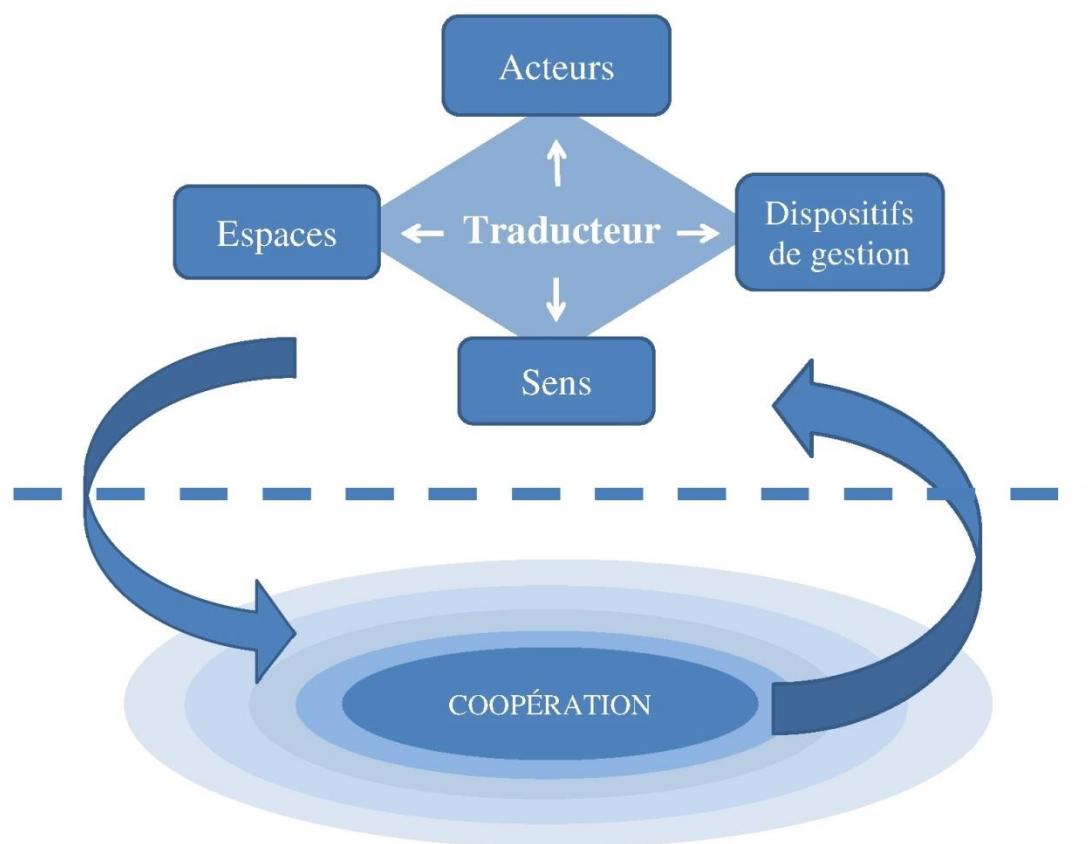
La dimension « dispositifs de gestion » vise à répondre à cette interrogation : « autour de quels dispositifs les membres s'articulent-ils ? » Nous considérons ainsi les dispositifs comme des moyens de coordination. Nous regardons comme dispositifs de gestion tout élément utilisé dans le cadre de la gestion d'une organisation. Nous en distinguons deux types. Il y a les dispositifs partagés par les membres du réseau et les dispositifs utilisés par le réseau territorial d'organisations afin de faire interagir ses membres. Les premiers relèvent de la proximité de ressources et à ce titre, renforcent la coordination en constituant une méthode d'organisation similaire. Leur identification contribue à mettre en lumière des « allant-soi » favorisant la coopération. Les seconds dispositifs caractérisent la manière dont le réseau territorial d'organisations intervient. Leur identification permet dès lors d'appréhender la manière dont les acteurs sont mis en situation de coopération au sein des espaces propres au réseau. La manière dont ils sont déployés, puis adaptés et finalement acceptés, ou non, rend compte du

processus d'interaction entre les membres et entre les membres et le réseau. L'intérêt de l'identification des dispositifs repose sur la dimension cognitive dont ils sont porteurs. Ils sont ainsi porteurs de représentations sur ce que doit être l'activité. Leur non neutralité permet de faire émerger le débat entre les acteurs.

La dimension « sens » se définit à partir de l'interrogation suivante : « pourquoi les membres du réseau souhaitent-ils coopérer / coopèrent-ils ? » Cette dimension, de nature immatérielle, agit également comme un moyen de coordination entre les acteurs. Elle est entendue à travers deux pans de sa définition. Le sens représente la signification de quelque chose et la raison d'être, la finalité de cette chose. Le sens permet dès lors de comprendre les raisons de la coopération et d'en définir la finalité. Il est ainsi nécessaire pour développer la coopération car il donne une cohérence à l'ensemble. En prenant la forme de valeurs, qui se rattachent à un idéal que l'on souhaite approcher, le sens prend l'aspect d'une proximité de médiation. Au-delà, la problématisation, en s'appuyant sur un assemblage logique pour faire converger les actants, représente une mise en sens. L'objet de la problématisation est de définir un sens au réseau sociotechnique auquel les actants vont s'associer. Dit autrement, la problématisation permet de « donner sens » au réseau et à ses actions. Ainsi, le sens est une création partagée.

La coopération résulte de l'interaction entre ces quatre dimensions. Les acteurs se retrouvent en situation de coopération à partir de dispositifs au sein d'espaces en vue d'une finalité partagée donnant du sens à leur coopération. L'articulation de ces dimensions résulte d'un travail de mise en cohérence réalisé par le traducteur. Ces quatre dimensions se renforcent mutuellement. Au-delà, au fur et à mesure que la coopération se renforce, l'articulation entre ces quatre dimensions se renforce, permettant en retour de renforcer la coopération.

Schéma n°22 : Le cycle de création et de renforcement de la coopération au regard des dimensions et du développement de la coopération



VI.2.2 Un renforcement mutuel de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction

Au sein des paragraphes suivants nous proposons à la discussion des prolongements dans la conceptualisation des deux théories sur lesquelles nous nous sommes appuyé. En établissant un dialogue entre l'Économie de la Proximité et la Sociologie de la Traduction des ajustements et des précisions peuvent être effectués.

VI.2.2.1 Les apports à l'Économie de la Proximité

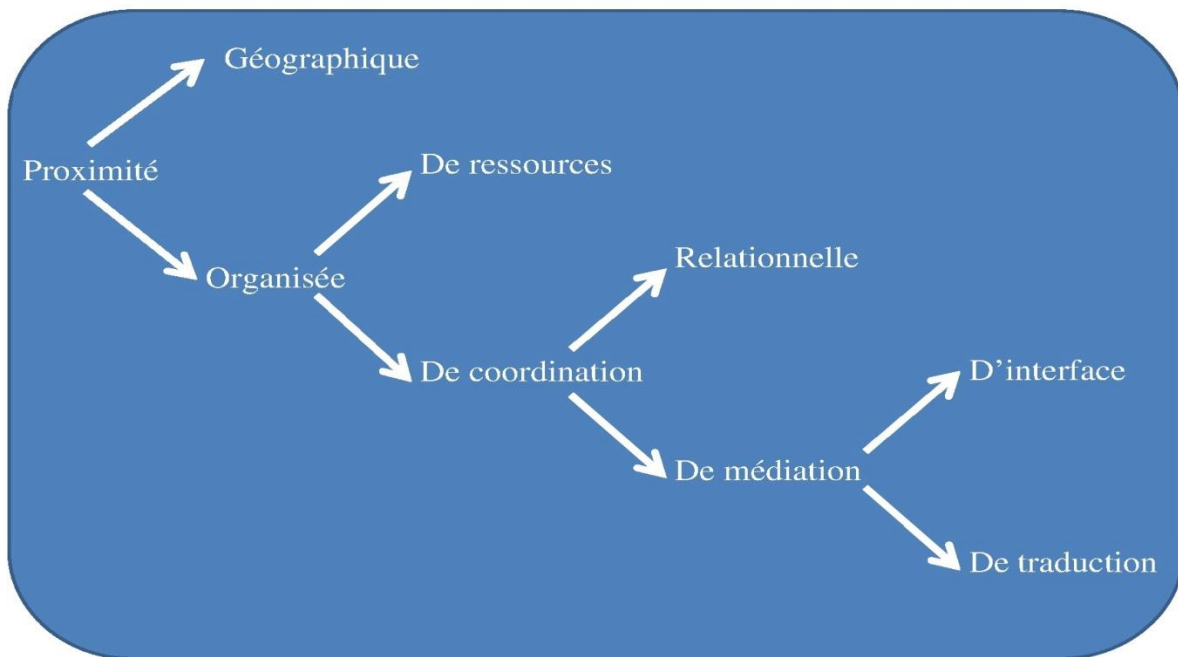
Notre analyse permet d'accroître la capacité de compréhension de la coordination par l'Économie de la Proximité en proposant d'ajouter un niveau supplémentaire à la segmentation des proximités et en renforçant l'articulation entre les différentes proximités.

VI.2.2.1.1 Une typologie renforcée

Dans cette recherche, nous nous sommes appuyé sur le travail de segmentation de la proximité effectué par Bouba-Olga et Grossetti (2008), en la réinterprétant en ne retenant toutefois pas la segmentation de la proximité de ressources entre une proximité cognitive et une proximité matérielle du fait de la difficulté à l'opérationnaliser. Nous proposons de la compléter en segmentant la proximité de médiation en deux proximités, l'une d'interface et l'autre de traduction. Nous nous inscrivons ici dans la suite des travaux de Richez-Battesti et Vallade (2009). Ces auteures définissent ces proximités à partir de leur nature inter-organisationnelle pour la proximité d'interface, et, interpersonnelle et inter-organisationnelle pour la proximité de traduction. La proximité d'interface consiste ainsi en la mise en interaction par le biais d'un tiers qui permet une rencontre. Cette proximité a émergé au sein du Pôle Services à la Personne et est perceptible à travers son rôle de « diffuseur ». Le Pôle Services à la Personne a ainsi permis de rassembler des acteurs hétérogènes, prestataires de services, pouvoirs publics, centres de formation..., et a contribué à faciliter la circulation d'informations entre eux. La proximité de traduction se matérialise à travers la figure du traducteur et de ses relais, les porte-paroles. Cette proximité repose sur la capacité à faire évoluer les énoncés des participants du réseau en vue d'établir une convergence.

Si nous reprenons ainsi une définition de ces proximités semblable à celle définie par Richez-Battesti et Vallade (2009), nous nous distinguons de leurs travaux par la place qui leur est donnée. Ces deux auteures considèrent une méta-proximité de médiation constituée de ces deux proximités et lui accorde une place centrale qui semble déterminer, ou du moins fortement orienter la proximité de ressources de nature cognitive et la proximité de coordination de nature relationnelle. En considérant la proximité de médiation comme mobilisant « conjointement le registre des ressources et celui de la coordination » (Op. Cit., p.11), elles envisagent ainsi la proximité dans une double acceptation individuelle et interactionnelle. Or pour nous, la proximité de médiation et les deux proximités qui la composent, gardent leur caractère éminemment interactionniste tel que Bouba-Olga et Grossetti (2008) l'ont défini. La proximité de médiation prend nécessairement l'aspect d'un tiers entre les parties et ne constitue pas une ressource possédée par l'ensemble des membres du réseau. Cependant, elle a un impact dans l'articulation des proximités.

Schéma n°23 : Renforcement de la typologie par segmentation des formes de proximité



Source : Maisonnasse 2014, adapté de Bouba-Olga et Grossetti, 2008, et de Richez-Battesti et Vallade, 2009.

VI.2.2.1.2 Une articulation des proximités

Plusieurs travaux en Économie de la Proximité ont montré que les proximités entretenaient un lien entre-elles contribuant à les renforcer, notamment à travers le renforcement de la proximité géographique par la proximité organisée (Rallet, 2002 ; Pecqueur et Zimmerman, 2004 ; Massard et Torre, 2004). Notre recherche va dans ce sens en montrant également qu'au sein de la proximité organisée, les différentes proximités contribuent à se renforcer à travers une dynamique cumulative.

Nos travaux pointent l'importance de la proximité de médiation. Cette importance relève de l'hétérogénéité présente au sein des RTO. L'hétérogénéité des membres renforce les difficultés de leur mise en interaction du fait de la faiblesse des proximités existantes entre eux. Dans ce contexte, les proximités d'interface et de traduction leur permettent d'entrer en interaction par une meilleure connaissance des uns et des autres du fait du rôle de tiers joué par l'organisation. Plus particulièrement, la traduction, comme nous l'avons vu, contribue au déplacement des membres afin de développer leur convergence. À travers la proximité de

traduction, les membres sont plus à même d'accepter les projets mis en place, d'autant plus s'ils participent à leur mise en place. Or ces projets contribuent à développer des « allant soit », des références communes, l'usage d'outils... qui, s'ils sont acceptés par les membres, contribuent à renforcer une proximité de ressources. De même, à travers les proximités d'interface et de traduction, la proximité relationnelle se trouve également renforcée par le fait que chaque membre va pouvoir développer ces relations sans l'intervention d'un tiers du fait du partage d'un socle commun. Dans le même temps, ces proximités de ressources et relationnelle renforcées contribuent à développer la proximité de médiation en développant les éléments mis en débat.

Au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres, l'absence d'une proximité de traduction a ainsi été préjudiciable au renforcement des proximités entre les membres. La proximité d'interface a été en partie développée en favorisant la connaissance des différents acteurs. Cependant, elle a contribué à diffuser uniquement des normes de fonctionnements, issues d'un actant, qui n'ont pas été acceptées par les autres. Dans ces conditions, avec la faiblesse de la proximité de médiation, la coordination s'est faiblement renforcée. Ainsi, suite au retrait d'un acteur important, le Conseil Régional, il y a eu le délitement du réseau territorial d'organisations. À l'inverse, au sein du Pôle Services à la Personne, la proximité de médiation a été renforcée entre l'ensemble des acteurs ce qui a permis de renforcer les autres proximités, et ainsi de développer l'ensemble des proximités en suivant une dynamique cumulative.

VI.2.2.2 Les apports à la Sociologie de la Traduction

L'Économie de la Proximité permet de renforcer la Sociologie de la Traduction en montrant l'intérêt de prendre en compte le contexte au-delà d'un simple repérage des actants et en proposant d'élargir la notion d'actant aux éléments d'essence immatérielle.

VI.2.2.2.1 De l'intérêt du contexte

Au chapitre II⁷³, nous avons proposé un cadre permettant d'articuler la question de la prise en compte du contexte dans la perspective des deux théories sur lesquelles nous nous appuyons. Ce compromis implique une double articulation entre le contenant et le contenu. Ces deux éléments s'influencent l'un et l'autre permettant de ne pas poser un contexte déterminant les

⁷³ Cf. Chapitre II, paragraphe « II.3.1.1. La place du contexte », p.78

relations entre actants, mais à l'inverse de définir un contexte fournissant un cadre que les actants vont faire évoluer. Ici, nous souhaitons préciser notre positionnement et montrer que la Sociologie de la Traduction s'en trouve renforcée.

La Sociologie de la Traduction entend réduire le contexte au repérage des actants en présence en niant l'existence de différents niveaux au sein du monde social. Le monde social n'est donc pas fait de niveaux micro et macro, mais il est simplement constitué d'associations d'actants représentant les réseaux sociotechniques. Ce qui différencie une association d'une autre est ainsi le degré de connexions entre les actants qui la composent (Callon et Latour, 1997). Dans ce cadre, il n'y a pas de contexte englobant « mais des connections qui relient un « local » quelconque à d'autres entités situées ailleurs dans le temps ou l'espace » (Grossetti, 2006).

Or l'Économie de la Proximité montre qu'il y a une spécificité du local qui se construit par son rapport au global. Ainsi, cette théorie entend identifier des délimitations plus ou moins établies mais visualisables entre des actants composant un réseau sociotechnique. Bien souvent, ces actants recourent à ces délimitations pour justifier leur rôle au sein du réseau sociotechnique. Les actants composant les réseaux sociotechniques ne sont alors pas aspatialisés et intemporels. À l'inverse, ils entretiennent un rapport de proximité ou de distanciation qui est construit dans l'espace et le temps. Ils sont ainsi dans un « contenant ». En explicitant les contextes qui sont impliqués dans la définition du réseau sociotechnique observé, il devient ainsi possible d'identifier des éléments l'influençant, jouant ainsi un rôle dans la problématisation. Sans cela, le risque est de limiter la compréhension du phénomène social observé au cadre de l'observation du chercheur (Grossetti, 2006).

Ces apports ne sont pas contradictoires avec les principes de la Sociologie de la Traduction mais à l'inverse la renforcent en développant la compréhension des connexions entre les entités constituant un réseau sociotechnique. La connexion entre les entités s'apprécie à travers son intensité qui résulte pour partie de sa spatialisation et de sa temporalité. Le principe n'est dès lors pas d'identifier un contexte déterminant mais d'identifier un contexte avec lequel les entités jouent afin d'améliorer leur pouvoir au sein du réseau.

VI.2.2.2.2 Des actants de dimension cognitive

La Sociologie de la Traduction présente l'intérêt d'associer les actants non-humains à l'analyse au même titre que les actants humains. Cependant les actants non-humains prennent exclusivement la forme d'un objet comme une machine, un rapport, une notice... Ces objets permettent de tisser les liens entre les actants humains. En déterminant des rôles induits, ils permettent de stabiliser les relations entre les actants humains. Cependant notre recherche donne à voir l'importance des actants non-humains de nature immatérielle. Au sein des deux RTO, étudiés les valeurs de l'économie sociale et solidaire et l'idéologie libérale du marché occupent une place centrale. Elles sont en partie matérialisées, comme nous l'avons explicité dans les chapitres IV et V, dans des discours, des études ou encore des politiques publiques portées par des actants humains. Cependant, elles mobilisent des actants au-delà des artefacts au travers des représentations qu'elles induisent.

Dans cette réflexion, l'Économie de la Proximité a un apport intéressant. En distinguant des proximités pouvant prendre la forme de valeurs, d'institutions, de règles tacites... elle permet de rendre compte d'un ensemble d'éléments immatériels qui relève d'une dimension cognitive. Au sein des deux RTO, les valeurs de l'économie sociale et solidaire ont constitué une proximité motrice pour la création du réseau. De plus, comme nous l'avons soulevé, les artefacts ne sont pas neutres mais à l'inverse, porteurs de représentations. Ainsi, dans certains cas, ce n'est pas tant l'usage de l'outil qui va être déterminant dans le renforcement des liens entre les actants, mais plus la représentation du travail, de la société, du monde..., ou la philosophie dont il est porteur. Au sein du Pôle Services à la Personne, ceci est particulièrement visible à travers la proximité de ressources constituée de dispositifs développés au sein du réseau. L'importance ne réside pas dans l'usage de l'outil, en soi mais dans le fait que l'adhérent intègre des pratiques de travaux relatives à une manière de se le représenter.

Les éléments cognitifs correspondent ainsi à la définition de l'actant qui représente « n'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la sienne propre. Un acteur dénivelé autour de lui l'ensemble des éléments et des concepts que l'on utilise d'habitude pour décrire le monde social ou naturel » (Callon et Latour, 2006, p.20).

VI.2.2.3 L'articulation de la Sociologie de la Traduction et de l'Économie de la Proximité

Notre recherche établit un lien direct entre les dimensions de la Sociologie de la Traduction et de l'Économie de la Proximité à travers la concordance entre des étapes du processus de traduction et des proximités.

L'étape de la problématisation a un impact général sur les proximités géographiques et organisées. La problématisation consiste à définir une interrogation afin de réunir l'ensemble des actants autour d'un problème commun. Il y a deux cas de figure, soit il n'existe pas de proximité géographique et organisée avant la constitution du réseau sociotechnique, soit il en existe une. Dans le premier cas, la problématisation va contribuer, si elle est bien élaborée, à faire en sorte que les actants aient le sentiment d'être liés. Dans le second cas, elle va, si elle est bien élaborée, être renforcée dans sa précision du fait d'une coordination existante entre les actants. Dans le contexte d'un réseau territorial d'organisations, il est probable que la problématisation consiste à définir le territoire comme un élément déterminant pour répondre à la problématique commune. Ainsi, il va faire émerger une représentation du territoire à travers les ressources qui y sont présentes et sur la nécessité de se coordonner afin de les saisir. À partir de là, les proximités géographiques et organisées vont émerger entre les acteurs, à minima dans la prise en compte de leur potentialité.

Comme nous l'avons déjà vu, le traducteur et les porte-paroles contribuent à développer la proximité de médiation à travers l'établissement d'une proximité de traduction. Cependant, ils ont également un rôle au sein de la proximité d'interface. Au sein de cette proximité, ils permettent, par leur intermédiaire, à chacun des actants d'avoir accès les uns aux autres, d'entrer en interaction.

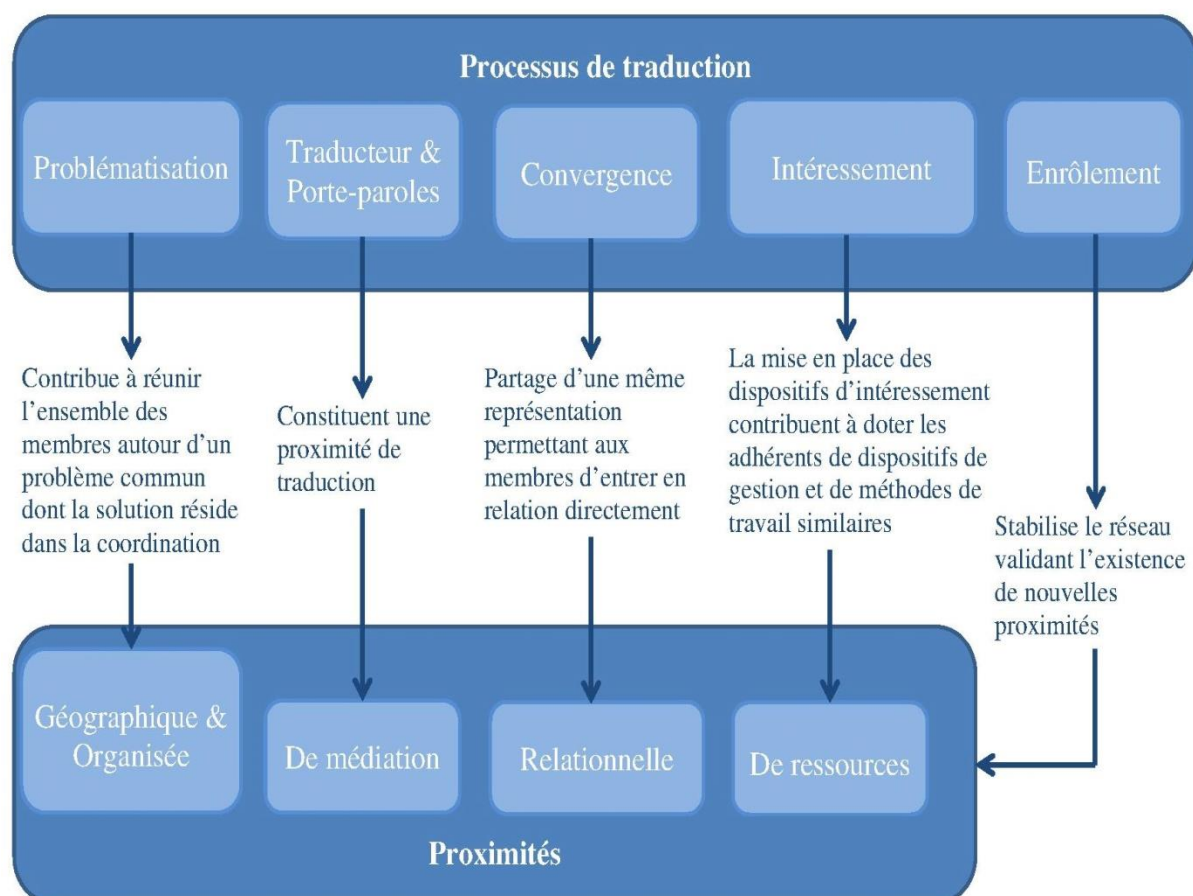
La proximité relationnelle est renforcée ou créée si la convergence entre les actants est réalisée. La convergence va ainsi permettre de faire en sorte que les actants partagent une même représentation du réseau sociotechnique, ceci leur permet d'entrer en interaction sans mobiliser un tiers, celui-ci ayant eu un rôle en amont. Plus la convergence entre les actants est forte, plus la proximité relationnelle peut se développer. Cependant, il est nécessaire que la convergence soit liée à des situations de rencontre possibles.

La proximité de ressources est fortement liée à l'intéressement à travers les dispositifs d'intéressement. Ces derniers contribuent à doter les adhérents de dispositifs de gestion et de méthodes de travail. De fait, les membres du réseau se trouvent dotés des mêmes ressources techniques et cognitives pour réaliser leur activité.

Enfin, l'enrôlement permet de valider l'existence de proximités entre les membres du réseau. L'enrôlement implique une stabilisation du réseau, or s'il y a stabilisation, cela signifie que les membres du réseau ont renforcé leur coordination et donc qu'il y a des proximités entre eux. Ainsi, l'enrôlement ne permet pas de déterminer quelle proximité a été renforcée, mais il permet de dire que dans l'ensemble, la proximité au sein du réseau a été renforcée.

L'articulation de ces deux théories permet dès lors de proposer un cadre permettant d'intégrer les proximités dans une réflexion dynamique.

Schéma n°24 : Articulation des étapes du processus de traduction et des proximités



Synthèse du chapitre VI

Au vu de notre étude portant sur deux RTO, il apparaît que la coopération est un processus non linéaire et à la finalité incertaine. Ainsi, bien que les deux RTO étudiés aient voulu renforcer la coopération entre leurs membres, l'un a échoué, l'autre a réussi. En comparant les processus de développement de la coopération au sein de ces deux réseaux, il a été mis en avant des représentations du collectif et de la coopération différentes qui se traduisent par des positionnements différents.

À partir de là, nous avons pu identifier des facteurs limitant la coopération : la force des liens entre un groupe d'acteurs au sein du réseau, le cloisonnement des portées politiques et opérationnelles ou un management « top-down » ; et des facteurs favorables : la présence d'un traducteur et de porte-paroles, la mise en débat, une logique de co-construction, le décroisement des espaces ou encore la possession par l'équipe technique de compétences générales. Au-delà, il ressort que la coopération résulte de quatre dimensions articulées à travers le rôle d'un traducteur. S'intéresser à ces quatre dimensions permet d'identifier le processus de développement de la coopération. Elles constituent également un dispositif permettant d'accompagner la création de la coopération à travers l'identification des éléments en présence. Cependant elle n'offre pas une démarche linéaire à suivre du fait de la nécessaire adaptation de ces dimensions à un contexte spécifique.

Enfin, notre étude montre l'intérêt d'associer les théories de l'Économie de la Proximité et la Sociologie de la Traduction afin de pouvoir analyser le processus de développement de la coopération au sein des RTO. Leur hybridation donne lieu également à leur renforcement réciproque.

Conclusion générale

La coopération entre organisations présentes sur un même territoire est perçue comme une solution aux maux de l'économie. Elle doit dynamiser la croissance économique, lutter contre les délocalisations, développer l'emploi, inventer le futur... Et cela doit avoir pour effet le renforcement conjoint des organisations et du territoire. En conséquence, plusieurs politiques publiques ont pour objet d'encourager cette forme d'organisation de la production posant ainsi la question de la création de la coopération.

L'objectif de ce travail de recherche a été d'identifier la manière dont la coopération se développait au sein des RTO issus d'une initiative publique. Notre thèse s'est construite à travers notre problématique, qui pour rappel peut être formulée comme suit :

Comment s'établit le processus de traduction permettant le développement de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations ?

Nous avons considéré la coopération comme un processus que nous avons cherché à caractériser dans le but de renforcer la théorisation des RTO. Pour ce faire, nous avons articulé ce manuscrit autour de deux parties. La première partie nous a permis de déterminer un socle théorique en définissant et délimitant le champ de notre recherche. Plus spécifiquement, elle a reposé sur l'exploration des caractéristiques des RTO et de leur coordination nous permettant de définir notre cadre d'analyse. La seconde partie nous a permis de confronter notre cadre conceptuel aux faits observés afin de comprendre empiriquement comment la coopération est créée. À terme, nous avons obtenu des résultats que nous distinguons en deux catégories. La première rend compte des résultats en termes de caractérisation du processus de coopération au sein des RTO et la deuxième a trait au cadre théorique nécessaire pour analyser ce processus.

Les apports de la recherche

La problématique de recherche de la thèse soulève de nombreuses questions théoriques et empiriques sur la gestion de l'action collective dans le cadre des RTO. Nous distinguons les apports de notre recherche selon deux perspectives. La première concerne la caractérisation du processus de création de la coopération au sein des RTO créés à partir d'une politique publique et sans antécédent de coopération entre l'ensemble des membres du réseau. La seconde perspective a trait au cadre théorique que nous avons constitué.

Nous n'avons pas souhaité établir une distinction entre apports théoriques et apports managériaux. Une telle distinction nous apparaît établir une dichotomie vaine trahissant une représentation d'un monde constituée de deux univers : celui de la science caractérisé par le travail de réflexion et de conception, et celui du « professionnel », caractérisé par l'action et la réalisation. Ces deux univers se développeraient de manière autonome avec parfois des jonctions établies. À l'inverse nous considérons que ces deux univers sont indivisibles entretenant des relations imbriquées et dialogiques.

Caractérisation de la coopération

Ce travail de caractérisation de la coopération revêt une utilité à la fois pour le théoricien et le praticien de la coopération dans les RTO. Il fournit un cadre conceptuel afin de pouvoir envisager la coopération comme un processus et non comme un résultat. Le théoricien pourra y puiser des interrogations pour renforcer cette caractérisation tandis que le praticien pourra y trouver un « guide » pour pouvoir développer les coopérations et être dans l'élaboration de son positionnement pour inventer des modalités de coopération.

La coopération au sein des RTO constitue un mode de coordination permettant d'adapter au contexte local les évolutions du contexte global à partir de l'articulation, à la fois des organisations indépendantes présentes sur un même territoire et des tensions existantes entre elles. Elle repose sur un processus d'apprentissage à partir duquel les organisations vont pouvoir se confronter et s'ajuster. Cependant, ce processus n'est pas linéaire et sa finalité est incertaine. La finalité du processus de coopération est d'autant plus incertaine que, si elle peut être renforcée, la coopération n'est pas acquise. Cela implique que la coopération est un processus continuellement en train de se faire.

Nous avons pu identifier des facteurs influençant ce processus. Parmi les facteurs ayant un impact négatif, il y a la force des liens unissant une partie des membres du réseau, le

cloisonnement des dimensions politique et opérationnelle, et le cloisonnement des espaces de gouvernance et des projets collectifs. Ces facteurs ne sont pas déterminants, au sens qu'ils n'empêchent pas la coopération mais qu'ils rendent sa création plus difficile du fait qu'ils contribuent, individuellement et collectivement, à empêcher l'élargissement du réseau. Ils constituent des freins à la prise en compte de l'hétérogénéité des membres du RTO. En parallèle, nous avons mis en évidence l'existence de facteurs ayant un impact positif. Il y a l'encouragement au débat, la co-construction d'un mode de fonctionnement, le décroisonnement des espaces de gouvernance et des projets collectifs, la présence de compétences générales au sein de l'équipe technique, et l'existence d'un traducteur et de porte-paroles du réseau. La combinaison de ces six facteurs contribue à développer la coopération et ainsi à la renforcer car elle permet à l'ensemble des membres d'entrer en contact, d'échanger, de se comprendre et de se réguler.

Notre recherche a contribué à démontrer la centralité du débat au sein des RTO comme un élément structurant de la coopération. Cette importance tient à sa capacité à mettre à jour les controverses qui traversent les membres et qui contribuent à articuler les contextes local et global du RTO. Les controverses sont appréhendées comme des éléments empêchant la coopération, or en les évitant ou en essayant de les masquer, le risque est d'empêcher le rapprochement des membres. À l'inverse, les dépasser permet d'établir la convergence des membres. Il est ainsi nécessaire de les identifier afin de pouvoir proposer des éléments pour les réduire. « Il ne suffit pas d'attendre que les controverses se déclarent. Il faut les aider à émerger, à se structurer, à s'organiser » (Callon et al., 2001). Pour ce faire, il convient que les membres soient en mesure de pouvoir débattre. Cela passe par trois étapes. La première consiste à faire en sorte que les membres aient accès à la syntaxe des acteurs dominants de leur marché, qu'ils soient membres du RTO ou non. Au-delà d'y avoir accès, il est nécessaire que les membres la comprennent. C'est la seconde étape. Cette syntaxe contribue à définir le fonctionnement du marché, sa connaissance rend compte du problème global à partir duquel le RTO se positionne. Le fait que les membres y aient accès et la comprennent constitue une base commune à partir de laquelle le RTO va pouvoir définir une modalité singulière et locale d'adaptation au global. Cette modalité résulte d'une co-construction, c'est la troisième étape. Pour permettre le débat, le RTO doit ainsi veiller à la diffusion et à la transposition de la syntaxe du marché et organiser la co-construction d'une syntaxe partagée. Paradoxalement, le débat a pour but de réduire les voix dissonantes au sein du RTO en favorisant la convergence.

Nous avons mis en lumière les quatre dimensions qui se trouvent au cœur de la coopération. Leur mise en cohérence a pour effet de renforcer la coopération. Ces quatre dimensions sont les acteurs, les espaces, les dispositifs de gestion et le sens. Les acteurs sont ceux entre qui la coopération doit s'établir. Ils sont hétérogènes, aussi bien par rapport à leurs caractéristiques que par rapport à leurs motivations. Il convient d'identifier leurs intérêts et la place qu'ils peuvent prendre dans le réseau, c'est-à-dire de définir le rôle qu'ils pourraient prendre. Les espaces considérés sont ceux qui mettent les acteurs en situation de coopération au moins potentiellement. Les dispositifs de gestion sont ceux utilisés au sein du RTO pour organiser la mise en interaction des acteurs et ceux qui sont communs à l'ensemble des membres. Les espaces et les dispositifs de gestion favorisent tous deux le débat entre les acteurs en tant qu'ils proposent des lieux et une matière à la discussion. Les dispositifs de gestion sont porteurs d'une dimension cognitive qui tend à définir la manière dont l'activité doit être réalisée et dont les acteurs doivent être mis en lien, en ce sens ils constituent un support privilégié pour la mise en débat. Le sens constitue la raison d'être du réseau. Les acteurs, à travers les débats, vont confronter leurs représentations du monde qui donne du sens à leur action, l'objectif est de déterminer un sens partagé afin de « donner sens » au RTO. Ce sens partagé est co-construit et résulte de la convergence des acteurs. La mise en cohérence de ces quatre dimensions résulte du travail effectué par le traducteur. Il intervient en tant que régulateur des débats en identifiant les points de convergence qui vont permettre de faire évoluer ces dimensions. Ces dimensions sont en effet mobiles, le traducteur doit alors accompagner leur déplacement afin qu'elles se fassent écho. Il n'a pas à les déterminer, mais à les organiser par rapport aux évolutions du RTO à travers les orientations des acteurs. En conséquence, le traducteur détient un pouvoir important d'influence mais pas un pouvoir de détermination.

Détermination d'un cadre théorique

Le second niveau des résultats de notre recherche concerne le cadre théorique que nous avons construit afin d'analyser la coopération au sein des RTO. Ce cadre théorique vise à articuler les concepts de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction. Le principal intérêt de cette hybridation réside dans sa capacité à analyser et rendre intelligible la création des proximités au sein d'un RTO à travers un processus de traduction. Nous avons en effet mis en évidence que la problématisation résonne avec les proximités géographiques et organisées du fait qu'elle contribue à réunir l'ensemble des membres et à positionner le RTO

comme une réponse aux problèmes rencontrés. Dans ce cas, elle contribue à renforcer ces proximités, à minima en termes de potentialité. Ensuite, la proximité de médiation est renforcée par le traducteur et les porte-paroles qui constituent des tiers permettant aux membres du réseau de se coordonner. La proximité de ressources se trouve pour sa part renforcée par les dispositifs d'intéressement. La convergence, qui résulte du processus de traduction, contribue à définir une proximité relationnelle par le fait que les membres, mis en situation de se comprendre, ne sont pas forcés de passer par un tiers pour entrer en contact. Comme l'organisation qui anime le RTO, ils peuvent le faire directement. Enfin, l'enrôlement et la mobilisation des alliés permettent de valider le renforcement des proximités.

L'articulation de ces deux théories a impliqué la nécessité d'effectuer des ajustements au sein de chacune d'elle. L'Économie de la Proximité a été renforcée en apportant un nouveau niveau de segmentation au sein de la proximité de médiation avec la mise en lumière d'une proximité d'interface et d'une proximité de traduction. De même, nous avons mis en lumière la mécanique qui contribue à ce que chaque proximité renforce les autres. Au sein de la Sociologie de la Traduction, nous avons contribué à l'approfondissement des soubassements conceptuels. Nous proposons en effet d'élargir la prise en compte de la notion de contexte afin de pouvoir spatialiser et temporaliser les réseaux sociotechniques. Ceci ne s'effectue pas en reniant les fondements de cette théorie mais à l'inverse en s'inscrivant dans son articulation. Le second apport que nous proposons est de considérer des actants non-humains immatériels de dimensions cognitives. Ces actants permettent de sortir d'une représentation des actants non-humains prenant forcément l'aspect d'un objet, inerte ou non, afin de pouvoir identifier l'ensemble de ces éléments qui visent à courber l'espace autour d'eux comme les valeurs ou les idéologies.

Limites de la recherche

Notre travail de recherche comporte des limites. Nous les présentons ici dans le but de prendre du recul afin d'avoir une lecture critique de nos résultats. Ces limites touchent principalement à la méthodologie suivie et au cadre théorique utilisé.

Une étude limitée en termes de cas

Nous avons opté pour une analyse qualitative exploratoire réalisée par le biais d'une étude de cas multi-sites. L'intérêt d'une telle approche réside dans sa capacité à générer de nouveaux concepts, de nouveaux cadres d'analyse et des propositions à approfondir dans de futures recherches. Cependant, considérer nos résultats comme l'expression de l'essence de notre objet de recherche constituerait une erreur en leur attribuant une place qui n'est pas la leur.

Notre matériau empirique repose sur l'analyse de la coopération dans le contexte de deux RTO, ce qui limite les voies de généralisation possibles. De plus, les observations ont été réalisées dans une perspective temporelle limitée de trente-six mois. Ces observations ont pu se faire relativement tôt comparativement à la création, en 2007 et 2008, des deux RTO étudiés. Cependant, comme notre analyse le montre, la coopération est un processus continu. Dès lors, en plus d'être limité par deux sites, notre étude est réduite à une séquence temporelle.

Des limites relèvent également des caractéristiques mêmes de nos deux terrains d'analyse. Les deux RTO étudiés sont issus du secteur des services. Cela constitue à la fois un intérêt de la recherche comme nous l'avons montré en introduction, mais également une limite car l'articulation entre les membres du RTO ne s'établit potentiellement pas de la même manière du fait de l'absence d'un produit matériel réunissant les membres. Ainsi, ceci pose la question de la transposition de nos résultats dans le secteur industriel.

Un cadre théorique orienté

Une seconde catégorie de limites concerne notre cadre théorique. Comme tout cadre théorique, celui que nous avons choisi permet de mettre en lumière certains éléments et d'en mettre d'autres dans l'ombre. Une première limite semble résider dans la place accordée au traducteur. La Sociologie de la Traduction fait reposer le réseau sociotechnique sur cette figure qui semble prendre un caractère omnipotent. Le traducteur réalise des « traductions rondement menées » afin de « se⁷⁴ composer un contexte favorable » (Callon et Law, 1988, p.83 et p.115). Ainsi, le traducteur apparaît comme un fin tacticien qui impose sa traduction. Nous avons cherché à montrer que le traducteur n'est pas le créateur de la traduction mais qu'il permet à la traduction de se développer. Par exemple, Abitbol (2012) montre que les objets frontières permettent de mettre l'accent sur une traduction co-construite par les acteurs

⁷⁴ Le soulignement est de notre fait pour marquer la prédominance du traducteur.

avec un rôle moindre du traducteur. Une seconde limite de la Sociologie de la Traduction, et qui dépasse le cadre de notre recherche, concerne le principe de symétrie entre les actants humains et non-humains. Or, il y a une « asymétrie de la symétrie » (Grossetti) car les actants non-humains ne peuvent porter leur voix directement, ils sont tributaires du discours des actants humains. Les artefacts n'ont pas la capacité de parler par eux-mêmes (Whittle et Spicer, 2008).

De plus notre cadre théorique hybride, s'il permet d'identifier les mécanismes de la coopération, n'est pas en capacité d'en mesurer l'intensité. Il rend compte d'une dynamique de renforcement de la coopération mais n'est pas en mesure de déterminer des seuils à partir desquels il serait possible d'établir des degrés de coopération.

Les perspectives de recherche

Nombreuses sont les perspectives de recherche envisageables suite à ce travail. Nous en retenons trois.

La première perspective consisterait à poursuivre cette recherche au sein d'autres RTO. Le but serait de préciser les résultats de cette étude par la multiplication des cas analysés. Le choix des cas pourrait être établi en fonction de deux directions. La première viserait à s'intéresser à des RTO en construction, comme ce fut le cas des deux RTO que nous avons étudiés, dans une perspective similaire à cette étude visant à comprendre le renforcement de la coopération entre les membres. La deuxième direction porterait sur l'analyse de RTO ayant déjà une histoire de coopération. Ceci permettrait d'identifier le processus de réinvention de la coopération au fil du temps. Dans cette direction, il serait également intéressant de suivre le développement du Pôle Services à la Personne qui en 2014, s'est élargi aux organisations du sanitaire, social et médico-social. Existe-il des proximités entre ces acteurs et les membres du réseau ? Comment le processus de problématisation va-t-il évoluer pour regrouper l'ensemble des acteurs ? Comment ces structures prennent-elles un rôle au sein du RTO ? La réponse à ces questions aura des impacts sur le mécanisme de construction de la coopération.

La seconde perspective consisterait à développer la recherche sur la coopération au sein des RTO dans le but d'établir différents modes de coopération. Elle s'inscrit dans la suite de la perspective précédente. La multiplication des cas viserait à identifier la manière dont les quatre dimensions de la coopération que nous avons mis en lumière sont mises en cohérence afin d'identifier des agencements différents.

La troisième perspective consisterait à sortir du cadre des RTO afin d'identifier comment la coopération est renforcée sur les territoires à travers d'autres types d'initiatives. Ainsi, une ouverture pourrait être effectuée en direction des organisations, formelles ou informelles, dont l'objet est de développer un projet collectif à partir d'une diversité d'acteurs. Cela concerne des structures comme les « Pays » ou les « Parc Naturel Régionaux » qui ont pour rôle de dynamiser leur territoire, en favorisant la mise en place de projets entre des élus, des représentants publics des services déconcentrés et décentralisés, des acteurs socio-économiques et des citoyens. Nous pouvons également identifier des fédérations qui entendent développer les coopérations afin de mettre en place de nouveaux projets.

Appréhender et comprendre la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations est, de notre point de vue, un champ de recherche foisonnant. Ce travail doctoral a cherché à apporter une contribution à ce champ et invite à poursuivre cette investigation.

Bibliographie



Abitbol L., (2012), « Initier des coopérations inter-organisationnelles dans les démarches d'Ecologie Industrielle et Territoriale : une relecture en termes de sociologie de la traduction et de la théorie des objets-frontières », Thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université Jean Moulin - Lyon, 298p.

Akrich M., (2006), « La construction d'un système sociotechnique. Esquisse pour une anthropologie des techniques », Akrich M., Callon M., Latour B., (Dir.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presse des Mines, Coll. Sciences Sociales, pp.109-134.

Akrich M., (2006), « Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception à l'action », Akrich M., Callon M., Latour B., (Dir.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presse des Mines, Coll. Sciences Sociales, pp.179-200.

Akrich M., Callon M., Latour B., (Dir.), (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Ecole des mines de Paris.

Akrich, M., Callon, M., Latour, B., (1988), « À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement, Gérer et comprendre », *Annales des Mines*, N°11, pp.4-17.

Aglietta M., (1999), « Les transformation du capitalisme contemporain », dans Chavance B., Magnin E., Motamed-Nejad, Sapir J., (Dir.), *Capitalisme et socialisme en perspective : évolution et transformation des systèmes économiques*, Paris, La Découverte, pp.275-292.

Ahrne G., Brunsson N., (2005), "Organizations and meta-organizations", *Scandinavian Journal of Management*, N°21, pp.429-449.

Alberti F., (2001), "The Governance of Industrial Districts: A Theoretical Footing Proposal", *Liuc Papers*, Serie Piccola e Media Impresa 5, N°82, pp.1-31.

Alcadipani R, Hassard J., (2010), "Actor-Network Theory, organizations and critique: towards a politics of organizing", *Organization*, Vol.17, N°4, pp.419-435.

Allard-Poesi F., Maréchal G., (2007), « Construction de l'objet de la recherche », Thietart R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, pp.34-57.

Amblar H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y-F., (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 3^{ème} édition.

Anderson J.C, Narus J.A., (1991), « Partnering as a focused market strategy », *California Management Review*, Vol.33, N°3, pp.95-111.

Avenier M-J., (2011), « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », *Le Libellio d'Ageris*, Vol.7, N°1, pp.39-52.

Avenier M-J., Thomas C., (2013), "What kinds of qualitative methods are adapted to doing research in which epistemological frameworks?", Actes de la Conférence, XXIIème conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrant, 9 au 12 juin, pp.1-30.

Assens C., (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, Vol.7, N°4, pp.49-59.

Assens C., Baroncelli A., (2004), « Marché - Réseau - Hiérarchie : A la recherche de l'organisation idéale », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, N°207, pp.43-56.



Bardet M., (2011), *Quelles logiques d'insertion dans les pôles de compétitivité ? Une analyse par les ressources recherchées et les liens mobilisés Les cas des pôles Mer PACA et PASS (2006-2008)*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université de la Méditerranée - Aix-en-Provence, 288p.

Baudry B., (2005), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Repère.

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J-M. (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », Thietart R-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, pp.228-262.

Baumard P., Ibert J., (2007), « Quelles approches avec quelles données ? », Thietart R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, pp.84-106.

Becattini G., (1979), « Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale », *Rivista di Economia e Politica Industriale*, Vol.2, pp.7-21.

- Bechky, B.A., (2003), « Sharing meaning across occupational communities: the transformation of understanding on a production floor », *Organization science*, Vol. 14, N°3, pp.312-330.
- Belle R., Novella S., (2010), « Les services à la personne : un secteur pénalisé par ses conditions d'emploi », *Sud Insee l'essentiel*, N°140.
- Belussi F., Sammarra A., Rita-Sedita S., (2008), "Industrial district evolutionary trajectories: localized learning diversity and external growth", *Druid Conference*, Danmark, Copenhagen, june 17-20.
- Benko G., (2007), « Économie urbaine et régionale au tournant du siècle », *Métropoles*, N°1, pp.141-181.
- Ben Slimane K., Leca B., (2010), « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, Vol.7, N°37, pp.53-69.
- Berger P.L., Luckman T., (2006), *La construction sociale de la réalité*, Collin.
- Blanchot F., (1999), « Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration organisationnelle », Froehlicher T, Vendemini S, *Connivences d'acteurs, Contrats, Coopération interentreprises et Métamorphose des organisations*, Presses Universitaires de Nancy, Nancy.
- Bocquet R., Mothe C., (2009), « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, N°190, pp.101-122.
- Boquet R., Mendez A., Mothe C., Bardet M., (2009), « Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? », *Revue Management et Avenir*, Vol. 5, N°25, pp.227-244.
- Bories-Azeau I., Loubès A., (2013), « L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? », *Management & Avenir*, Vol.1, N°59, pp. 157-175.
- Boschma R.A., (2005), "Proximity and Innovation: A Critical Assessment", *Regional Studies*, Vol.39, n°1, pp.61-74.
- Boschma R.A., (2004), « Proximité et innovation », *Économie rurale, Proximité et territoires*, N°280, pp.8-24.

Bossard-Préchoux V., Bréchet J-P., (2009), « Régulations et projets dans les pôles de compétitivité », Actes de la 18^{ème} conférence AIMS, Grenoble.

Bouba-Olga O., Grossetti M., (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°3, pp.311-328.

Bourdieu P., Christin O., Will P-E., (2000), « Sur la science de l'État », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°133.

Boussard V., Demazière D., Milbrun P., (2010), « Introduction. Qu'est-ce qu'être professionnel ? », Boussard V., Demazière D., Milbrun P., *L'injonction au professionnalisme*, Presse Universitaire de Rennes, Coll. « Des Sociétés ».

Bouyer C., (1993), « Tourisme associatif : un système en crise ? », RECMA, n°251.

Bresnahan T., Gambardella A., Saxenian A.L., (2001), "Old economy inputs for new economy outcomes: cluster formation in the new Silicon Valleys", *Industrial and corporate change*, Vol.10, N°4, pp.835-860.

Brochier D., Oiry E., Bidart C., Garnier J., Gilson A., Longo M., Mendez A., Mercier D., Pascal A., Perocheau G., Tchobanian, R., (2010), « Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations », *Management & Avenir*, Vol.6, N°36, pp.84-107.

Brusco S., (1982), "The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration", *Cambridge Journal of Economics*, N°6.



Calamel L., (2012), « Gestion des Ressources Humaines et collaboration en pôle de compétitivité : une relation dialogue. Le cas des pôles de compétitivité de la Région Rhône Alpes », Thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université de Grenoble, 479p

Calamel L., Defélix C., Mazzili I., Retour D., (2011), « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management & Avenir*, Vol.1, N° 41, pp.175-193.

Calamel L., Mazzilli I., (2013), « Orientation industrielle ou technologique, PME ou diversité d'acteurs : quelle influence du contexte sur la GRH des pôles de compétitivité ? », Chabault

D., Hulin A., Leroy D., Soparnot R., (Dir.), *Gestion des compétences : de nouveaux territoires*, L'Harmattan.

Caire G., (2006), « Les associations française de tourisme social face aux politiques européennes », RECMA, N°300, pp.30-44

Caire G., (2005), « Critères opérationnels d'évaluation de l'utilité économique et sociale : l'exemple du tourisme associatif », Rapport pour la DIES, Université de Poitiers - GEDES.

Callon M., (2006), « Pour une sociologie des controverses technologiques », Akrich M., Callon M., Latour B., (Dir.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presse des Mines, Coll. Sciences Sociales, pp.135-157.

Callon M., (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles St-Jacques et des marins-pêcheurs de la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, N°36, pp.169-208.

Callon M., (1974-1975), « L'opération de traduction comme relation symbolique », *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Maison des Sciences de l'Homme, pp.105-139.

Callon M., Lascoumes P., Barthe Y., (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Points, Coll. Essais.

Callon M., Latour, B., (2006), « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », Akrich M., Callon M., Latour B., (Dir.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presse des Mines, Coll. Sciences Sociales, pp.11-32.

Callon M., Latour B., (1982), *La Science telle qu'elle se fait, une anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Edition Pandore.

Callon M., Law J., (1997), « L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques », Dupuy J-P., Livet P., *Les limites de la rationalité. Tome 1*, La Découverte, « Recherches », pp. 99-118.

Callon M., Law J., (1988), « La protohistoire d'un laboratoire », Callon M., *La science et ses réseaux*, Paris, La Découverte, p. 66-116

Camagni R., (2006), « Conclusions et regard sur l'avenir », Camagni R., Maillat D., (Dir.), *Milieus innovateurs. Théorie et politiques*, Economica, Coll. Anthropos, pp.447-456.

Cattelin S., (2004), « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire », *Hermès La revue*, Vol.2, N°39, pp.178-185.

Chabault D., (2009), *Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en Sciences de Gestion, Université François Rabelais – Tours, 442p.

Charreire Petit S., Durieux F., (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », Thietart R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, pp.58-83.

Charvolin F., (2003), *L'invention de l'environnement en France. Chroniques anthropologiques d'une institutionnalisation*, La Découverte.

Chauvin J., (2002), *Le tourisme social et associatif en France. Acteur majeur de l'économie sociale*, L'Harmattan, Coll. Tourisme et Sociétés.

Chopart, J-N., (2000), *Les mutations du travail social*, Dunod, Coll. Action Sociale

Claval P., (2008), « Espace et territoire. Les bifurcations de la science régionale », *Géographie, économie, société*, N°2, Vol.10, pp.157-184.

CNPT, (1994), « Les services à la personne : services aux consommateurs et services de proximité : des marchés à développer par l'innovation dans l'offre et par le professionnalisme des intervenants », Rapport du groupe de Travail Services à la personne du Comité de Liaison des Services.

Colle R., Culié J-D., Defélix C., Hatt F., Rapiau M.-T., (2009), « Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ? », *Revue française de gestion*, Vol.1, N° 190, pp.143-161.

Colletis G., Pecqueur B., (2005), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Economie et Institutions*, N°6 et 7, pp.51-74

Colletis G., Pecqueur B., (1996), « Les facteurs de la concurrence spatiale et la construction des territoires », dans Peraldi M., Perrin E., *Réseaux productifs et territoires urbains. Cultures urbaines, marches, entreprises et réseaux. Un séminaire du plan urbain*. Presses Universitaires du Mirail pp. 167-182.

Colletis-Wahl K., (2008), « Micro-institutions et proximités : quelles lectures des dynamiques territoriales ? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, N°2, pp.251-264.

Colletis-Wahl K., Peyrache-Gadeau V, Serrat B., (2008), « Introduction générale. Les dynamiques territoriales : quelles nouveautés ? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Vol.2, pp.147-157.

Coppin Olivier, (2002), « Le milieu innovateur : une approche par le système », *Innovations*, Vol.2, N°16, pp.29-50.

Courlet C., Ferguene A., (2003), « Globalisation et territoire : le cas des SPL dans les Pays en développement », *Revista Facef Pesquisa*, Vol.6, N°3, pp.96-115.

Courlet C., Pecqueur B., (1992), « Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement », Benko G., Lipietz A., *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique* », Presse Universitaire de France, Coll. Economie en Liberté, pp.81-102.

Courlet C., Pecqueur B., Soulage B., (1993), « Industrie et dynamiques de territoires », *Revue d'économie industrielle*, Vol.64, 2e trimestre, pp.7-21.

Crevoisier O., (2001), « L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Vol.1, pp.153-165.



Dameron S., (2004), « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet », *M@n@gement*, Vol.7, N°3, pp.137-160.

Dameron S., (2005), « La dualité du travail coopératif », *Revue française de gestion*, Vol.5, N°158, pp.105-120.

Dang R., (2011), *L'intégration des PME au sein des dynamiques territoriales d'innovation: une approche fondée sur les connaissances. Le cas de deux clusters du Pôle de Compétitivité SCS*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia-Antipolis, 444p.

Debardieux B., (1996), « Le lieu, fragment et symbole du territoire », dans *Espaces et sociétés : les échelles de l'espace social* », L'Harmattan, Paris, pp.13-36.

Debardieux B., Del Biaggio C., Petite M., (2008), « Spatialités et territorialités du tourisme. Dialectique du flux et de l'ancrage dans les Alpes. », *Civilisation – Tourisme, mobilités et altérités contemporaines*, Vol.57, N°1-2, pp.75-89.

Defalvard H., (2000), « Une explication non réductionniste de la coopération inter-firmes » des accords de coopération », Voisin C., Plunket A., Bellon B., *La coopération industrielle*, Economica.

- Defélix C., Colle R., Rapiou M.-T., (2008), « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Revue Management et Avenir*, Vol.6, N°20, pp.9-29.
- Defélix C., Dégruel M., Le Boulaire M., Retour D., (2013), « Élargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? », *Management & Avenir*, Vol.1, N°59, pp.120-138.
- Deledalle G., (1979), « Les pragmatistes et la nature du pragmatisme », *Revue Philosophique de Louvain*, Quatrième série, Tome 77, N°36, pp.471-486.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S., (1998), *The Landscape of Qualitative Research*, London, SAGE Publications.
- Demazière D., (2009), « Professionnalisations problématiques et problématiques de la professionnalisation », *Formation-Emploi*, n° 108, pp. 83-90.
- Devetter FX, Jany-Catrice F, (2010), « L'invention du secteur et ses conséquences socio-économiques : les politiques de soutien aux services à la personne », *Politique et Management Public*, Vol.27, N°2, pp.75-101.
- Devetter F, Jany-Catrice F, Ribault T, (2009), *Les services à la personne*, La Découverte, Coll. Repère, Paris.
- Devetter F.X., Rousseau S., (2008), « L'émergence d'entreprises à but lucratif sur le marché du ménage à domicile permet-elle la professionnalisation des salariés ? », *Economies et Sociétés*, Vol.29, pp.1860-1893.
- Di Maggio, P.J., Powell, W.W., (1997), « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*. Vol.10, N°40, pp.113-154.
- Di Maggio P.J., Powell W.W., (1983), "The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol.48, pp.147-160.
- Dorfman N., (1983), "Route 128: The development of a regional high-technology economy", *Research Policy*, Vol.12, pp.299-316.
- Douard J.-P., Heitz M., (2003), « Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions », *Revue française de gestion*, N°146, Vol.5, pp.23-41.

Doz Y.L., (1996), "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: initial conditions or Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.55-83.

Drevet B, (2011), « Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action », *Management International*, Vol.15, N°4, pp.11-24.

Drucker-Godard C., Perret S., Grenier C., (2007), « Validité et fiabilité de la recherche », Thietart R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, pp.263-293.

Dumoulin R., Gbaka A., (1997), « Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, N°1, Tome 3, pp.23-38.

Duran P., (2009), « Légimité, droit et action publique », *L'Année sociologique*, Vol. 59, N°2, pp.303-344.

Dussuet A., (2008), « Professionnalisation et organisation du travail dans les services à la personne », *Les services à la personne. Evolution, organisation et condition de travail*, Anact, Coll. Etudes et documents, pp.39-48.

Dussuet A., Lecomte S., (2001), « Formes d'emploi féminin dans les services à domicile », 8^{èmes} Journées de Sociologie du travail " Marchés du travail et différenciations sociales - approches comparatives ", Aix-en-Provence, 21-23 juin.



Eisenhardt K.M., (1989), "Building theory from case study research", *Academy of management review*, Vol.14, N°4, pp.532-550.

Etzkowitz H., Leydesdorff L., (2000), "The dynamics of innovation : From National Systems and "Mode 2" to a triple Helix of University-Industry-Government relations", *Research Policy*, N°29, pp.109-123.

Erickson F., (1986), "Qualitative methods in research on teaching", Wittrock M.C. (Ed.), *Handbook of research on teaching. A project of the American Educational Research Association*, McMillan, pp.119-161.



Fama, E., Jensen M., (1983), "Separation of ownership and control", *The Journal of Law and Economics*, Vol.26, N°2, pp.301-325.

Fen Chong S., (2009), « Le pilotage chemin faisant. Émergence des modes de gouvernance et de pilotage des pôles de compétitivité », Thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, Paris, 498p.

Fleury L., (2009), *Max Weber*, Presse Universitaire de France, Coll. Que sais-je ?.

Forgues B., Vandangeon-Duremez I., (2007), « Analyses longitudinales », Thietart R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, pp.439-465.

Fréry F., (2007), « Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée », *Actes de la XVIème Conférence AIMS*, Montréal, Canada, 6-9 juin.

Froidure J., (1997), *Du tourisme social au tourisme associatif. Crises et mutations françaises du tourisme*, L'Harmattan.



Gadille M., Pélissier M., (2009), « Les PME multimédia et logiciel éditeur dans le pôle de compétitivité "Solutions Communicantes Sécurisées" : Quel mode de gouvernance pour quelle intégration industrielle ? », *Revue Management et Avenir*, Vol.5, N°25, pp.207-226.

Gadrey J., (2005), « Un demi-siècle de montée des services : la révolution permanente », *Le Mouvement Social*, Vol.2, N°211, pp.21-36.

Gadrey J., (1991), « Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion », *Politiques et management public*, Vol.9, N°9-1, pp.1-24.

Gaffard J-L., Romani P-M., (1990) « A propos de la localisation des activités industrielles : le district marshallien », *Revue française d'économie*, Vol.5, N°3, pp.171-185.

Ganesan S., Malter A., Rindfleisch A. (2005), « Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development », *Journal of Marketing*, Vol.69, pp.44-60.

Gardin L., (2008), « Quelles évolutions des modes de régulation ? », L'aide à domicile face aux services à la personne. Mutations, confusions, paradoxes, Rapport pour la DIISES.

Garofoli G., (1993), "Economic development, organization of production and territory",

Revue d'Économie Industrielle, Vol.64, N°64, pp.22-37.

Geertz C., (1998), « La description dense », *Enquête*, N°6, pp1-20.

Gilly J-P., Lung Y., (2008), « Proximités, secteurs et territoires », Du Tertre C., Laurent C., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'Harmattan, pp.161-180.

Gilly J-P., Torre A., (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan.

Gilly J-P., Wallet F., (2001), "Forms of proximity, local governance and the dynamics of local economic spaces: the case of industrial conversion process", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol.25, N°3, pp.553–570.

Giordano Y. (2003), « Les spécificités des recherches qualitatives », Giordano Y., *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions EMS, pp.11-40.

Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars.

Girod-Séville M., Perret S., (2002), « Les critères de validités en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », Mourgues N., *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, pp.315-333 ;

Gomez P.-Y., (2009), « La gouvernance des pôles de compétitivité. Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles », *Revue française de gestion*, Vol.1, N°190, pp.197-209.

Goody J., (1979), *La raison graphique*, Minuit.

Gosse B., Sprimont P-A., (2010), « Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : une analyse par le concept de proximité », *Management & Avenir*, Vol.6, N° 36, pp.13-34.

Gosset P., Laurence G., (2005), « Les défis des managers intermédiaires à l'ère de l'entreprise distribuée et à l'épreuve des réseaux », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol.24, N°4, pp.71-98.

Gould R.V., Fernandez R.M., (1989), "Structures of Mediation: A Formal Approach to Brokerage in Transaction" *Sociological Methodology*, Vol.19, pp.89-126.

Granovetter M., (1983), "*The strength of weak ties: a network theory revisited*", *Sociological theory*, Vol.1, pp.201-233.

Granovetter M., (1985), « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol.91, N°3, pp.481-510.

Greimas A-J., Courtès J., (1979), *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Hachette.

Grima F, (1999), « La mise en œuvre de la coopération inter-firmes : le rôle clé des acteurs réticulaires », Froehlicher T., Vendemini S., *Connivences d'acteurs, Contrats, Coopération interentreprises et Métamorphose des organisations*, Presses Universitaires de Nancy.

Grossetti M., (2006), « Les limites de la symétrie », *La recherche en actes, SociologieS*.

Guba E.G., Lincoln Y.S., (1983) "Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry", *Educational Technology Research & Development*, Vol.30, N°4, pp.233-252.

Gueguen G. (2005), « Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie », Actes de la Conférence, XIVème conférence de l'AIMS, Angers, 6 au 9 juin, pp.

Gulati R., Nohria N., Zaheer A., (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.203-215.

H

Hatchuel A., (1996), « Coopération et conception collective : variété et crises des rapports de prescription », in de Terssac G., Friedberg E. (dir.), *Coopération et conception*, Octares Editions.

Hatchuel A., Weil B., (1992) *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Economica.

Heitz M., (2000), « Les coopérations interentreprises : une grille de lecture », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.3, N°4, pp.57-81.

Hely M., (2004), « Les métamorphoses de la question familiale : les formes de régulation de l'offre associative de services aux familles depuis l'Après-guerre », Girard D. (dir.), *Famille et solidarités*, L'Harmattan.

I

IAURIF, (2008), « Clusters Mondiaux : Regards croisés sur la théorie et la réalité des clusters.

Identification et cartographie des principaux clusters internationaux », Étude réalisée pour le compte du Conseil Régional d'Ile-de-France.



Jany-Catrice F, (2008), « Les services à la personne : niveaux et évolutions », Devetter F-X. et al., *L'aide à domicile face aux services à la personne. Confusion, mutation, paradoxes*, Rapport pour la DIISES.

Jany-Catrice F., (2008), « Offre et demande de services à la personne : chiffres, catégories et discours », *L'aide à domicile face aux services à la personne. Mutations, confusions, paradoxes*, Rapport pour la DIISES.

Jany-Catrice F., Puissant E., Ribault T. ? (2009), « Associations d'aide à domicile : pluralité des héritages, pluralité des professionnalités », *Formation Emploi*, n°107, pp. 77-91.

Jarillo J.C., (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.31-41.

Jones C., Hesterly W., Borgatti S., (1997), "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *The Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, pp.911-945.

Josserand E., (2007), « « Le pilotage des réseaux » Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue française de gestion* Vol.1, N°170, pp.95-102.



Kebir L., (2006), « Ressource et développement régional, quels enjeux ? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Vol.5, pp.701-723.

Kenis P., Provan, K. (2009), "Towards an exogenous theory of public network performance", *Public Administration*, Vol.87, N°3, pp.440-456.

Klein J-L., (2008), « Territoire et développement. Du local à la solidarité interterritoriale », Guy Massicotte (dir.) *Sciences du territoire : perspectives québécoises*. Québec, Presses de l'Université du Québec, pp.315-333.

Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°9, pp.4-17.

Kuhn T., (1970), *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press, .



- Lallement M., (2007), *Le travail, une sociologie contemporaine*, Gallimard, Paris.
- Lascoumes P., (2010), « Traduction », Laurie Boussaguet L, Jacquot S., Ravinet P., (Dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Presses de Sciences Po, « Références », pp.632-640.
- Larousse, (2014), *Dictionnaire*, Larousse, en ligne.
- Latour B., (2010), « Avoir ou ne pas avoir de réseau : that's the question », Akrich M., Barthe Y., Muniesa F., Mustar P. (Dir.) *Débordements. Mélanges offerts à Michel Callon*, Presses de l'Ecole des Mines, pp.257-258.
- Latour B., (2006a), « Le prince : machines et machinations », Akrich M., Callon M., Latour B., (Dir.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presse des Mines, Coll. Sciences Sociales, pp.87-107.
- Latour B., (2006b), *Changer de société – Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.
- Latour B., (2006c), « “Les “vues” de l’esprit.” Une introduction à l’anthropologie des sciences et des techniques », Akrich M., Callon M., Latour B., (Dir.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Presse des Mines, Coll. Sciences Sociales, pp.33-69.
- Latour B., (1996), *Petites leçons de sociologie des sciences*, La Découverte.
- Latour B. (1992), *Aramis ou l’amour des techniques*, Paris, La Découverte.
- Latour B., (1986), “The powers of association”, Law J. (editor) *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?*, Sociological Review Monograph, Keele, pp.261-277,
- Laville J-L., (2008), « Histoire et actualité des services aux personnes, une perspective internationale », *Les services à la personne. Evolution, organisation et condition de travail*, Anact, Coll. Etudes et documents, pp.6-14.
- Laville J-L., (2005), *Sociologie des services, entre marché et solidarité*, Eres.
- Law J., (2006), “Traduction / Trahison: Notes on ANT”, *Convergencia revista de ciencias sociales*, N°42, pp.32-57.
- Lawrence T., Suddaby R. (2006), “Institutions and Institutional Work”.,Clegg S., Hardy C., Nord W., Lawrence T. (Eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp.215-254.
- Lecoq B., (1993), « Dynamique industrielle et localisation : Alfred Marshall revisité », *Revue Française d'Economie*, Vol.8, N°4, pp.195-234.

Lemoigne J-L., (2012), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, Coll. Que sais-je, 4^{ème} édition.

Lévy J., (1999) *Le tournant géographique*. Paris, Belin.

Lincoln Y.S., Guba E. (1985), *Naturalistic inquiry*, Sage.

Lipietz A., (1984), « Le fordisme périphérique étranglé par le monétarisme central », *L'Actualité Economique*, Vol.60, N°1, pp.72-94

Loubaresse É., (2011) « Profil généraliste ou profil technique, quand les compétences des pilotes opérationnels influencent le pilotage des Systèmes Productifs Locaux », *Management & Avenir*, Vol.10, N°50, pp. 207-225.

Lussault M., (2007), *L'homme spatial : La construction sociale de l'espace humain*, Seuil.



Maillat D., (2006), « Du district industriel au milieu innovateur », dans Camagni R., Maillat D., (Dir.), *Milieux innovateurs. Théorie et politiques*, Economica, Coll. Anthropos, pp.129-153.

Maisonnasse J., (2012) « Circulation des normes de professionnalité : le rôle des réseaux d'organisations », Richez-Battesti N., Petrella F., Gianfaldoni P., (Dir), *Travail, organisations et politiques publiques : quelle « soutenabilité » à l'heure de la mondialisation ?*, Presse Universitaire de Louvain.

Marshall A., (1919), *L'industrie et le commerce*, traduction française de *Industry and trade*, par Giard M., 1934, Paris, 2 volumes.

Marshall C., Rossman G.B, (1989), *Designing qualitative research*, Sage.

Massard N., Torre O., (2004), « Proximité géographique et innovation », Pecqueur B., Zimmermann J.-B., (eds), *Économie de Proximités*, Hermès, Lavoisier, Paris.

Matteaccioli A., Tabariés M., « Histoire du GREMI – Les apports du GREMI à l'analyse territoriale de l'innovation », dans Camagni R., Maillat D., (Dir.), *Milieux innovateurs. Théorie et politiques*, Economica, Coll. Anthropos, pp.3-19.

Mazzilli I., (2011), « Construire la GRH territoriale : Une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau », Thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université de Grenoble, 479p.

- Mbengue A., Vandangeon-Derumez I., (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », Actes de la Conférence, VIIIème conférence de l'AIMS, Chatenay-Malabry, 26 au 28 mai, pp1-22
- Ménard C., (2005), "Oliver Williamson and the Economics of Hybrid Organizations", Oppenheimer M., Mercurio N., (Dir.) *Law and economics: alternatives economics approaches to legal and regulatory issues*, Sharp, pp.27-55.
- Ménard C., (2003a), « Economie néo-institutionnelle et politique de la concurrence : les cas des formes organisationnelles hybrides », *Économie rurale*, N°277-278, pp.45-60.
- Ménard C., (2003b), « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », *Cahiers d'économie politique*, N° 44, pp.103-118.
- Mendez A., (Dir.), (2010), *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Academia-Bruylant.
- Mendez A., (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue International sur le travail et la société*, Vol.3, N°2, pp.756-786.
- Mendez A., Bardet M., (2009), « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue Française de Gestion*, Vol.1, N°190, pp.123-142.
- Mendez A., Mercier D., (2006), « Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations inter organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, N°164, pp.253-275.
- Mendez A. (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue International sur le travail et la société*, Vol.3, N°2, pp.1-30.
- Michaux V., (2009), « Comment appréhender les conditions d'émergence, les freins, les impacts et la valeur ajoutée des « cadres de coopération stratégique multi-acteurs » impulsés par l'état sur les territoires ? Discussion méthodologique et focus sur une analyse du lien gouvernance territoriale – performance », Colloque AIMS-ASLRF, pp.1-29.
- Miles M.B., Huberman A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boek-Wesmael, Collection Pédagogies en développement.
- Miles R.R., Snow C.C., (1992), "Causes of failures in Networks Organizations", *California Management Review*, Vol.34, Issue 4, Summer, pp.53-72.
- Moati P., (2001), *L'avenir de la grande distribution*, O. Jacob, Paris, 392p.

Moine A., (2006), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, Vol.2, Tome 35, p. 115-132.

Morin E., (2008), *La Méthode. Volume I*, Seuil, Collection Opus.

Morin E., (1982), *Sciences avec conscience*, Fayard.

N

North D.C., (1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

P

Paillé P., Mucchielli A., (2003), *L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines*, Armand Colin.

Pecqueur B., (2010), « 2040 et le Post-Fordisme », *Territoire 2040, Aménager le changement*, Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, N°1, pp.1-4.

Pecqueur B., (2007), « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *L'Économie Politique*, Vol.1, N°33, pp.41-52.

Pecqueur B., (2006a), « Quel tournant territorial de l'économie mondiale globalisée ? », dans Juan-Luis Klein et Carole Tardif (dir.) *Entre réseaux et systèmes : les nouveaux espaces régionaux*. Rimouski, Université du Québec à Rimouski, GRIDEQ. [Version présenté en colloque]

Pecqueur B., (2006b), « Le tournant territorial de l'économie globale », *Espaces et sociétés*, Vol.2, n° 124-125, pp.17-32.

Pecqueur B., (2005), « Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives : le cas de l'agglomération grenobloise », *Géographie, économie, société*, Vol.7, N°3, pp.255-268.

Pecqueur B., Zimmermann J.-B., (2004), « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités », Pecqueur B., Zimmermann J.-B., (eds), *Économie de Proximités*, Hermès, Lavoisier, Paris.

Perrat J., Puissant E. ? (2009), « Industrialisation des services, servicisation de l'industrie et devenir des modèles d'emploi », *Journées internationales de sociologie du travail*, Nancy, 25-26 juin.

- Peretz H., (2004), *Les méthodes en sociologie*, La Découverte, Coll. Repères.
- Perret V., Séville M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », Thietart R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition, pp.13-33.
- Petrella F., (Dir.), (2012), *Aide à domicile et services à la personne : les associations dans la tourmente*, Presses Universitaires de Rennes, Coll. Économie et Société.
- Pettigrew A., (1990), « Longitudinal field research on change: theory and practice », *Organization Science*, N°3, Vol.1, pp.267-292.
- Piaget J., (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Paris.
- Pichault F. (2009). *Gestion du changement, Perspectives théoriques et pratiques*, De Boeck.
- Picq T., (2005), « Le développement de l'intelligence collective : aspects humains et organisationnels », rapport présenté en vue de l'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France.
- Pierce C.S., (1934), "Collected Papers", Vol. 5, Hartshorne C., Weiss P., *Pragmatism and pragmaticism*, Harvard University Press.
- Piore M., Sabel C.F. (1984), *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York, Basic Books.
- Petrella F., Richez-Battesti N., (2009), « Diversité des formes de gouvernance territoriale des politiques sociales et place des organisations d'économie sociale et solidaire : regards croisés sur les services du *care* en Europe », *Economie sociale, territoire et politique en Europe du Sud*, Pôle Sud, N°31.
- Poissonnier H., Godener A., (2009), « L'articulation contrôle - confiance au sein des projets portés par un pôle de compétitivité », Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg.
- Ponthieux S., Concialdi P., (2000), « Bas salaire et travailleurs pauvres : une comparaison entre la France et les Etats-Unis », *La Revue de l'Ires*, Vol.2, N°33.
- Porter M., (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, N°76, pp.77-90.
- Provan K., Milward H., (2001), "Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks", *Public Administration Review*, Vol.61, N°4, pp.414–423.

Puissant E., (2008), « Evolutions et enjeux des services à la personne : les associations iséroises d'aide à domicile », Lyon, Les Publications de l'Adees, Mai.



Rallet A., (2002), « L'économie de proximité. Propos d'étape », *Etudes et Recherche sur les Système Agraires et le Développement*, N°33, pp.11-23.

Rallet A., Torre A., (2004), « Proximité et localisation », *Économie rurale*, N°280, pp.25-41.

Rallet A., Torre A., (1995), *Economie Industrielle - Economie Spatiale*, Economica, Paris.

Rappin B., (2011), « De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences », *Management & Avenir*, Vol.3, N°43, pp.476-489.

Reid D., Bussiere D., Greenaway K., (2001), "Alliance Formation Issues for Knowledge-Based Enterprises", *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, N°1, pp.79-100.

Richardson G., (1972), "The organization of industry", *Economic Journal*, 82, pp. 883-896.

Richez-Battesti N., (2011), « L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local : Un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon », Michun S. (dir.), *Démographie et mutations économiques : les territoires en mouvement*, Relief, N°33, CEREQ, pp.97-110.

Richez-Battesti N., Oswald P., (2010), « Configuration de gouvernance et stratégie institutionnelle du « faire ensemble » : une analyse à partir d'un groupe de tourisme social », *Politiques et management public*, Vol.27, N°1, pp.31-51.

Richez-Battesti N., Petrella F. (2009), « Diversité des formes de gouvernance territoriale des politiques sociales et place des organisations d'ESS : regards croisés sur les systèmes de «care» en Europe », *Pôle Sud*, N°31, Vol.2, pp. 25-40.

Richez-Battesti N., Vallade D., (2009), « Proximité géographique, proximité cognitive et médiation : un incubateur d'entreprises sociales en Languedoc-Roussillon », *6emes Journées de la proximité : Le temps des débats*, Poitiers,

Ricardo D., *Des principes de l'économie politique et de l'impôt*, Traduction de la 3e éd. anglaise de 1821, Paris, Flammarion.

Rosanvallon P., (1981), *La crise de l'Etat-providence*, Seuil.

Rousseau F., (2004), *Militer et gérer*, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en Sciences de Gestion, École Polytechnique, 321p.

S

Salvador R., Chorincas J., (2006) « Les clusters régionaux au Portugal », *Géographie, économie, société*, Vol.8, N°4, pp.447-466.

Saxenian A.L., (1990), "Regional networks and the resurgence of Silicon Valley", *Californian Management Review*, Vol.33, N°1, pp.89-112.

Scott A.J., (1988), *New Industrial Spaces. Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe*, Pion Limited.

Scott A.J, (1992), « L'économie métropolitaine : organisation industrielle et croissance urbaine », Benko G., Lipietz A., *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique* », Presse Universitaire de France, Coll. Economie en Liberté, pp.103-120.

Scott A. J., Storper M., (2006), « Régions, mondialisation et développement », *Géographie, économie, société*, Vol. 8, N°2, pp.169-192.

Ségrestin D., (1997), « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché, les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue Française de Sociologie*, Vol.38, N°3, pp.553-585.

Serres M., (1974), *La traduction. Hermes III*, Les Editions de Minuit, Collection « Critique ».

Smith, K., Carroll, S., Ashford S., (1995), "Intra- and Interorganizational Cooperation: Towards a Research Agenda", *Academy of Management Journal*, Vol.38, N°1, pp.7-23.

T

Talbot D., (2008), « Les institutions créatrices de proximités », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp.289-310.

Thiétart R-A., (Dir.), (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 3^{ème} édition.

Torre A., (2010), « Jalons pour une analyse dynamique des Proximités », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Vol.3, pp.409-437.

Torre A., (2009), « Retour sur la notion de Proximité Géographique », *Géographie, économie, société*, Vol. 11, N°1, pp.63-75.



Veltz P., (1993), « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires », *Revue économique*, Vol.44, N°4, pp.671-684.

Verstraete T., (2007), « A la recherche des sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, N°178-179, pp.91-105.

Voisin C., Plunket A., Edouard S., Bellon B., (2000), « Une approche institutionnaliste de la coopération industrielle », Voisin C., Plunket A., Bellon B., *La coopération industrielle*, Economica.

Vorley T., (2008), "The geographic cluster: a historical Review", *Geography Compass*, Vol.2, N°3, pp.790-813.



Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica.

Weber M., (1965), *Essai sur la théorie de la science*, Plon

Williamson O. E., (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, N°2, pp.269-296.

Williamson O.E., (1975), *Markets and hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.

Whittle A., Spicer A. (2008), "Is Actor Network Theory Critique?", *Organization Studies*, Vol.4, N°29, pp.611-629.



Xhaufclair V., Pichault F., (2009), « La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels : l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? », XX^e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 9-10-11 septembre.

Y

Yin R.K., (2008), *Case study research: design and methods*, 4th edition, Sage, Los Angeles.

Yin R.K., (1981), "The case study crisis: some answers", *Administrative science quarterly*, Vol.26, N°1, pp.58-65.

Annexes

Annexe n°1 : Liste des acronymes

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

APA : Aide Personnalisée d'Autonomie

ARACT : Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail

ANSP : Agence Nationale des Services à la Personne

CAF : Caisse d'Allocation Familiale

CDI : Contrat à Durée Illimité

CESU : Chèque Emploi Service-Universel

CRESS : Chambre Régionale d'Économie Sociale et Solidaire

DATAR : Direction à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

OASP : Organisme Agréé Services à la Personne

PRIDES : Pôle Régional d'Innovation et de Développement Économique Solidaire

PSP : Pôle Services à la Personne

RTO : Réseau Territorial d'Organisations

SRDE : Schéma Régional de Développement Économique

UNAT : Union Nationale des Associations de Tourisme

Annexe 2 : Liste des entretiens « longs »

Nom de référence	Statut	Organisation
DIRPSP(i)	Directrice	Pôle Services à la Personne
CMEFPSP(i)	Chargée de mission	Pôle Services à la Personne
CMCR	Chargé	Région Provence-Alpes-Côte d’Azur
DIRPTTC1	Directeur	Pôle Tourisme de Territoire-Carac’terres
DIRAPTTCi	Directeur adjoint	Pôle Tourisme de Territoire-Carac’terres
CMACT	Chargé de mission	Act Méditerranée
CMEFPSPii	Chargée de mission	Pôle Services à la Personne
DIRPSPii	Directrice	Pôle Services à la Personne
DIRAPTTCii	Directeur adjoint	Pôle Tourisme de Territoire-Carac’terres
DIRPTTC2	Directeur	Pôle Tourisme de Territoire-Carac’terres
CONS1	Consultante	Indépendante
CMPIPSP	Chargé de mission	Pôle Services à la Personne
CMGFSPSP	Chargé de mission	Pôle Services à la Personne
APPSP	Assistante de projet	Pôle Services à la Personne
DIRPSPiii	Directrice	Pôle Services à la Personne
CMEFPSPiii	Chargé de mission	Pôle Services à la Personne
CONS2	Consultant	Indépendant
DIRAPTTCiii	Directeur adjoint	Pôle Tourisme de Territoire-Carac’terres
RCMPTTC	Responsable commercial	Pôle Tourisme de Territoire-Carac’terres
CPPTTC	Cheffe de projet	Pôle Tourisme de Territoire-Carac’terres

Annexe n°3 : Liste des entretiens « courts »

Dans le cadre des « Ateliers de la compétence » au sein du Pôle Services à la Personne

Code	Taille	Département
PSPGC01	Entre 51 ET 100	83
PSPGC02	Entre 11 et 50	83
PSPGC03	Entre 51 ET 100	04
PSPGC04	Entre 51 ET 100	13
PSPGC05	Entre 11 et 50	84
PSPGC06	Entre 11 et 50	13
PSPGC07	Entre 11 et 50	83
PSPGC08	Entre 11 et 50	06

Dans le cadre de la « démarche d'accompagnement à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres

Code	Taille	Département
PTTCGC01	Plus de 100	13
PTTCGC02	Entre 11 et 50	13
PTTCGC03	Entre 11 et 50	83
PTTCGC04	Entre 11 et 50	05
PTTCGC05	Entre 11 et 50	83
PTTCGC06	Entre 11 et 50	13
PTTCR01	Moins de 10	83
PTTCR02	Moins de 10	13

Dans le cadre de l'enquête Essqual :

Code	Effectifs	Département
PSPEQE01	Plus de 100	13
PSPEQE02	Entre 11 et 50	13
PSPEQE03	Moins de 10	13
PSPEQE04	Entre 51 ET 100	06
PSPEQE05	Entre 11 et 50	06
PSPEQE06	Entre 11 et 50	13
PSPEQE07	Entre 51 ET 100	13
PSPEQE08	Plus de 100	13
PSPEQE09	Plus de 100	84
PSPEQE10	Plus de 100	13
PSPEQE11	Entre 11 et 50	13
PSPEQE12	Entre 11 et 50	13
PSPEQE13	Entre 51 ET 100	13
PSPEQE14	Entre 51 ET 100	13
PSPEQE15	Plus de 100	13
PSPEQE16	Entre 11 et 50	13
PSPEQE17	Entre 51 ET 100	13
PSPEQE18	Moins de 10	13
PSPEQE19	Plus de 100	04
PSPEQE20	Plus de 100	13
PSPEQE21	Plus de 100	05
PSPEQE22	Entre 11 et 50	84
PSPEQE23	Entre 51 ET 100	84
PSPEQE24	Entre 51 ET 100	06

Annexe 4 : Projet de recherche initial validé entre le Conseil Régional PACA, les partenaires socioéconomiques et le Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail.

Projet de thèse « Entreprises, Territoires et emploi : une application aux PRIDES en région PACA »

Lest-UMR 6123

Février 2009

Les coopérations inter entreprise et l'organisation en réseau ont d'ores et déjà fait l'objet de nombreuses recherches notamment concernant ses effets en termes de compétitivité et d'innovation technologique. Ont été aussi analysés les modèles de développement d'entreprises innovantes en termes de milieu innovateur, d'économie de la connaissance ou de partenariats publics-privés. Ces recherches portent cependant peu sur la caractérisation des modes de coopération, les effets de la mutualisation en termes de qualité de l'emploi et de diffusion sur un territoire, et sur des innovations sociales plus que technologiques.

L'originalité de la recherche proposée est de l'appliquer sur deux PRIDES qui concerne deux secteurs d'activités composées d'un tissu de TPE et PME et d'organisations de l'économie sociale pour lesquelles les dynamiques s'expriment avant tout en termes **d'innovations organisationnelles et sociales** plus que d'innovations technologiques. Ces secteurs sont celui des services à la personne (Prides PSP) et celui du tourisme social (Prides Carac'Terres). L'un et l'autre de ces secteurs d'activités constituent des enjeux importants pour la région PACA. Le premier parce qu'il concerne le développement de services dont la demande devrait s'amplifier dans les années à venir, à la fois sous l'impact du développement d'une économie résidentielle, et de perspectives démographiques marquées par une augmentation du nombre d'individus aux deux bouts de la pyramide des âges. Le second parce qu'il contribue de façon significative au dynamisme économique de la région PACA et à un rééquilibrage sur l'ensemble du territoire en lien avec des logiques patrimoniales.

Ce travail de recherche se situe dans une perspective de management stratégique d'activités de services territorialisées. Il se déploie autour de trois entrées dominantes.

D'une analyse des coopérations entre acteur privées et publics à une analyse des coopérations acteurs privés non lucratifs et lucratifs : une gouvernance coopérative ?

Il est tout d'abord intéressant d'analyser les effets sur les différentes organisations et sur la dynamique sectorielle, de la coexistence d'organisation lucrative et non lucrative sur le même secteur d'activité. Observe-t-on une tendance à l'isomorphisme institutionnel (Di Maggio et

Powel, 1983) ? Autour de quel type de modèle ? De façon plus précise, la gouvernance coopérative et multi partie prenante propre aux organisations de l'économie sociale et solidaire s'est-elle diffusée aux autres entreprises, selon quelles modalités, pour quels effets et dans quelles tensions ?

Innovation sociale versus innovation technologique et qualité de l'emploi

C'est ensuite la nature de l'innovation qui mérite d'être approfondie. Les premiers travaux sur l'innovation sociale (Freeman, 1991) ont depuis été complétés par ceux de l'OCDE (2002) et de Lévesque et Mendell (2004). De ce point de vue, ce sont donc les modalités de coordination et d'apprentissage entre organisation, les pratiques de coopérations qu'il nous semble intéressant d'analyser et de repérer les trajectoires « sociales » des différentes organisations. Ce sont aussi la production d'outils de gestion spécifiques, et tout particulièrement dans le champ de la gestion des ressources humaine (outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences notamment) ainsi que le renforcement de la formation dont les liens avec la qualité de l'emploi sont particulièrement importants (Ralle, 2006). Ce sont enfin la combinaison entre des logiques d'action patrimoniale (orientée vers la pérennité de l'activité sur un territoire), managériale (orientée vers la recherche d'efficacité), entrepreneuriale (orientée vers la créativité) et sociale (en lien avec des attentes sociales) qui doivent être approfondies. Elles constituent l'une des caractéristiques de l'innovation sociale et d'un modèle de développement dont nous faisons l'hypothèse à ce stade qu'il est spécifique

Innovation sociale, stratégie patrimoniale et ancrage territorial

Ses deux secteurs s'inscrivent enfin dans un rapport particulier au territoire. Le développement des services à la personne suppose un développement équilibré et donc l'absence de polarisation au profit d'un maillage du territoire, et revêt ainsi une mission d'intérêt général. Pour le tourisme social du Prides Carac'Terres, il s'agit au contraire de faire du territoire une ressource centrale du développement de l'activité économique, dont il importe d'assurer une reproduction élargie (stratégie patrimoniale au sens de Nieddu, 2007). Dans cette perspective nous considérons que le territoire non pas comme un simple espace, mais comme une construction dynamique résultant d'une interaction entre différents acteurs. Et nous nous efforçons d'analyser le rôle que joue ces deux Prides dans le développement de ressources immatérielles sur un territoire, et tout particulièrement en termes de renforcement des partenariats locaux (Mendez, Mercier, 2006) et en lien avec différentes formes de proximités (géographique, organisationnelle et institutionnelle)

Une démarche comparative sur deux Prides

L'analyse comparative de ces deux Prides devrait permettre d'identifier à la fois des points communs et des écarts. Ils portent l'un et l'autre sur le secteur des services et plus particulièrement sur des services au sein duquel la dimension relationnelle est essentielle, mais dont la qualité ne se décline pas de la même manière. Ils concernent l'un et l'autre des secteurs dans lequel l'emploi atypique occupe une place importante, induisant des contraintes particulières pour les salariés : comment mieux accompagner ces emplois atypiques et développer les compétences ? Enfin, ils concernent des activités dispersées sur le territoire, ce qui suppose de concevoir des outils de mobilisation à distance et le développement de systèmes d'information originaux en vue de favoriser la mutualisation d'outils (des référentiels par exemple, ou encore des chartes qualité...) et de modèles de gouvernance ? Comment renforcer les mutualisations et l'action collective en dépit de la distance géographique ? Comment créer des formes de proximité renforçant le développement de la connaissance ?

Une méthodologie combinant analyse quantitative et qualitative

Il s'agira à la fois de caractériser la dynamique économique de ces deux secteurs d'activité en PACA relativement au reste de la France dans les vingt dernières années sur la base de traitement de données statistiques, puis de mener des enquêtes qualitatives à la fois en direction des deux PRIDES, de leurs entreprises adhérentes et d'entreprises du secteur n'y appartenant pas.

L'intérêt opérationnel de la recherche

L'intérêt opérationnel de la recherche est double. Il s'agit d'une part de modéliser deux figures spécifiques de Prides orientés vers l'innovation sociale ; d'autre part de poser les bases d'une évaluation de ce dispositif développé depuis 2007.

Bibliographie

Di Maggio, P. J. et Powell, W. W. (1983), The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48

Freeman C., Innovation change of techno-economic paradigm, *Revue Economique*, n°2, pp. 211-231, 1991.

Lévesque B., Mendell M., 2004, L'économie sociale : diversité des approches et des pratiques, *Working document* for SSSHRC President, Canada.

Mendez A., Mercier D., 2006, Le rôle des relations inter-organisationnelles dans des territoires en transition : des compétences clés sous contrainte de l'Histoire, *Revue Française de Gestion*, volume 32, n° 164, pp. 253-275.

OCDE, 2002, *Social Innovation and the new economy*, Paris.

Ralle P., 2006, *La qualité de l'emploi*, La Découverte, Paris

Liste des tableaux

<i>Tableau n°1 : Vue d'ensemble de l'architecture du manuscrit</i>	20
<i>Tableau n°2 : Comparaison des approches d'organisations territoriales de la production</i>	32
<i>Schéma n°3 : La coordination sein des RTO :</i>	48
<i>Tableau n°3 : Les cinq niveaux d'intervention de la GRH au sein des RTO.</i>	56
<i>Tableau n°4 : La vision des institutions selon deux approches</i>	66
<i>Tableau n°5 : Le croisement des deux proximités et ses résultats en matière d'interactions</i>	67
<i>Tableau n°6 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste</i>	90
<i>Tableau n°7 : Données synthétiques du Pôle Services à la Personne</i>	108
<i>Tableau n°8 : Données synthétiques du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres</i>	109
<i>Tableau n°9 : Répartition des organisations prestataires de services adhérentes au Pôle Services à la Personne en fonction du nombre de salarié</i>	181
<i>Tableau n°10 : Comparaison des processus de développement des deux réseaux territoriaux d'organisations</i>	218
<i>Tableau n°11 : Les facteurs limitatifs et favorisant la coopération</i>	233

Liste des schémas

<i>Schéma n°1 : Les trois logiques de coordination au sein des RTO</i>	33
<i>Schéma n°2 : Les tensions dialectiques de la coopération</i>	45
<i>Schéma n°3 : La coordination sein des RTO :</i>	48
<i>Schéma n°4 : des réseaux territoriaux d'organsiations</i>	58
<i>Schéma n°5 : Typologie par segmentation des formes de proximité</i>	68
<i>Schéma n°6 : Typologie ajustée par segmentation des formes de proximité</i>	84
<i>Schéma n°7 : Cadre d'analyse</i>	85
<i>Schéma n°8 : Bouclage conceptuel de notre analyse des réseaux territoriaux d'organisations</i>	86
<i>Schéma n°9 : Construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative</i>	96
<i>Schéma n°10 : Période de collecte des données empiriques</i>	112
<i>Schéma n°11 : Un contrôle croisé des données collectées</i>	113
<i>Schéma n°12 : Nature des documents collectés</i>	121
<i>Schéma n°13 : Diversité des ressources humaines au sein du modèle associatif</i>	150
<i>Schéma n°14 : La nature des proximités en amont de la constitution du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres</i>	151
<i>Schéma n°15 : Convergences et divergences entre les principaux actants au sein du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres</i>	154
<i>Schéma n°16 : Le processus de traduction au sein du réseau sociotechnique Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres</i>	162
<i>Schéma n°17 : La nature des proximités après la création du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres</i>	164
<i>Schéma n°18 : La nature des proximités en amont de la constitution du Pôle Services à la Personne</i>	191
<i>Schéma n°19 : Convergence et divergence entre les principaux actants au sein du Pôle Services à la Personne</i>	194
<i>Schéma n°20 : Le processus de traduction au sein du réseau sociotechnique Pôle Services à la Personne</i>	205
<i>Schéma n°21 : La nature des proximités après la constitution du Pôle Services à la Personne</i>	209
<i>Schéma n°22 : Le cycle de création et de renforcement de la coopération au regard des dimensions et du développement de la coopération</i>	236
<i>Schéma n°23 : Renforcement de la typologie par segmentation des formes de proximité</i>	238
<i>Schéma n°24 : Articulation des étapes du processus de traduction et des proximités</i>	243

Table des matières

Remerciements	5
Sommaire	7
Introduction Générale	11
1ère Partie - Problématique et protocole de recherche	21
Chapitre I - L'organisation de la production à l'intersection de la coopération, du réseau et du territoire	23
Introduction	24
I.1 L'organisation territoriale de la production	25
I.1.1 Du district Marshallien à la « troisième Italie »	25
I.1.2 L'approche par les Systèmes Productifs Locaux	26
I.1.3 L'approche par les Milieux Innovateurs	27
I.1.4 L'approche par les « Nouveaux espaces industriels »	28
I.1.5 L'approche par le cluster	29
I.1.6 Comparaison des formes d'organisations territoriales de la production	30
I.2 Trois logiques de coordination : Territoriale, Résiliaire & Coopérative	33
I.2.1 La logique territoriale	33
I.2.1.1 Le post-fordisme et le regain d'intérêt pour le territoire	34
I.2.1.2 Le territoire : un système complexe	35
I.2.1.3 Le territoire espace de coordination et de ressources	37
I.2.2 La logique résiliaire	39
I.2.2.1 Réseau, organisation et marché	39
I.2.2.2 Différents types de réseaux	40
I.2.2.3 Fonctionnement des réseaux d'organisations	41
I.2.3 La logique coopérative	43
I.2.3.1 Le processus coopératif	43
I.2.3.2 La coopération : nœud de tensions	44
I.2.3.3 L'apprentissage de la coopération	45
I.2.4 Articulation des trois logiques de coordination	46

I.3	Gouvernance, pilotage et management des Réseaux Territoriaux d'Organisations	48
I.3.1	Gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations	49
I.3.1.1	Définir la gouvernance des réseaux territoriaux d'organisations	49
I.3.1.2	Typologies de la gouvernance	50
I.3.2	Un pilotage spécifique	52
I.3.2.1	Du pilotage au modèle de pilotage	52
I.3.2.2	Le pilotage des réseaux territoriaux d'organisations	53
I.3.3	Une gestion des projets collectifs	54
I.3.3.1	Des difficultés liées à la gestion des ressources humaines	55
I.3.3.2	Une gestion des ressources humaines diversifiée	56
	Synthèse du chapitre I	57

Chapitre 2 - Comprendre la construction de la coopération au sein des RTO par un cadre théorique hybride : Économie de la Proximité & Sociologie de la Traduction 59

	Introduction	60
II.1	L'Économie de la Proximité	60
II.1.1	L'objet de l'Économie de la Proximité	61
II.1.2	Les différentes proximités	62
II.1.2.1	La proximité géographique	62
II.1.2.2	La proximité organisée	63
II.1.2.3	Les institutions dans la proximité organisée	65
II.1.2.4	Le croisement des proximités géographique et organisée	66
II.1.2.5	La segmentation de la proximité organisée	67
II.1.3	L'Économie de la Proximité et les réseaux territoriaux d'organisations	69
II.2	La Sociologie de la Traduction	70
II.2.1	Objet de la Sociologie de la Traduction	71
II.2.2	Les principaux concepts de la Sociologie de la Traduction	72
II.2.2.1	Le réseau	72
II.2.2.2	Les actants	73
II.2.2.3	La traduction	74
II.2.2.4	La controverse	76
II.2.3	La Sociologie de la Traduction et les Réseaux Territoriaux d'Organisations	77
II.3	Problématique de recherche et cadre d'analyse	78
II.3.1	Complémentarité des deux théories	78
II.3.1.1	La place du contexte	78

II.3.1.2	La place des institutions	80
II.3.2	Problématique et cadre d'analyse	82
II.3.2.1	Notre problématique	82
II.3.2.2	Nos dimensions d'analyse	83
Synthèse du chapitre II		85
Chapitre III - Épistémologie et architecture de la recherche		87
Introduction		88
III.1	Positionnement épistémologique et implications pour notre recherche	88
III.1.1	La connaissance scientifique comme objet	88
III.1.1.1	Les chemins de la connaissance	89
III.1.1.2	Des paradigmes épistémologiques	90
III.1.2	Le paradigme épistémologique interprétativiste pragmatique	93
III.1.2.1	Le paradigme épistémologique interprétativiste : statut de la connaissance, nature de la « réalité », chemin de la connaissance et critères de validité	93
III.1.2.2	Le paradigme épistémologique interprétativiste pragmatique	94
III.1.3	Les implications sur notre recherche	96
III.1.3.1	La construction du positionnement de chercheur et de l'objet de recherche	96
III.1.3.2	L'émergence de notre objet de recherche	97
III.1.4	Une recherche de nature qualitative	98
III.1.4.1	Le choix d'une étude qualitative...	98
III.1.4.2	... et abductive	100
III.1.5	L'accès au réel par étude de cas	100
III.1.5.1	L'étude de cas comme stratégie de recherche	101
III.1.5.2	Une étude de cas multi-sites et longitudinale	102
III.2	Terrains d'étude, collecte et traitement des données	103
III.2.1	Présentation de nos terrains d'étude	103
III.2.1.1	Choix et accès aux terrains	104
III.2.1.2	Les Pôles Régionaux de Développement Économique Solidaire	105
III.2.1.3	Le Pôle Services à la Personne	107
III.2.1.4	La Pôle Tourisme de Territoire - Carac'Terres	108
III.2.2	Collecte et analyse des données	110
III.2.2.1	La collecte de données et l'opportunisme méthodique	110
III.2.2.2	Des points de vigilance	111
III.2.2.3	Les techniques de collecte des données	114
III.2.2.3.1	Des observations	114

III.2.2.3.2	Des entretiens directifs	116
III.2.2.3.3	Des entretiens semi-directifs	117
III.2.2.3.4	Les documents	119
III.2.3	L'analyse thématique pour technique d'analyse	121
Synthèse du chapitre III		122
 Partie 2 - Présentation et discussion des résultats		 125
 Chapitre 4 - Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : un processus de traduction inabouti et des proximités faibles		 127
Introduction		128
IV.1	La branche du tourisme social et le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres	128
IV.1.1	La branche du tourisme social	129
IV.1.1.1	Un développement reposant sur l'engagement militant et le soutien public	129
IV.1.1.1.1	Origine : un fort engagement militant	129
IV.1.1.1.2	Le rôle des politiques publiques : de « l'aide à la pierre » à « l'aide à la personne »	130
IV.1.1.2	Une branche sous tension	132
IV.1.1.2.1	Des organisations partagées entre militer et gérer	132
IV.1.1.2.2	Quelle dimension sociale pour le tourisme ?	133
IV.1.1.3	Un emploi marqué par la saisonnalité de l'activité et de faibles qualifications	134
IV.1.1.3.1	Une discontinuité de l'activité	135
IV.1.1.3.2	Un emploi faiblement qualifié	136
IV.1.2	Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres	138
IV.1.2.1	Un réseau tourné vers les acteurs du tourisme social	138
IV.1.2.1.1	Origines : regrouper les acteurs du tourisme social	138
IV.1.2.1.2	Des membres principalement positionnés sur l'hébergement	139
IV.1.2.2	Un réseau à la recherche de son mode de management	141
IV.1.2.2.1	Une gouvernance sous l'influence de l'UNAT-PACA	141
IV.1.2.2.2	Un pilotage modifié en cours de route	143
IV.1.2.2.3	L'organisation des services opérationnels	144
IV.2	Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : échec dans la construction de nouvelles proximités	146
IV.2.1	Les proximités antérieures au réseau	147
IV.2.1.1	Une proximité géographique faiblement présente	147
IV.2.1.2	Une proximité organisée appuyée sur l'économie sociale et solidaire	148

IV.2.2	Un processus de traduction inabouti	152
IV.2.2.1	Les actants en présence	152
IV.2.2.2	La problématisation	154
IV.2.2.3	Une controverse importante aux ramifications multiples	156
IV.2.2.4	Des dispositifs d'intéressement inopérants en l'absence d'un traducteur	157
IV.2.2.5	Une mobilisation des alliés balbutiante	159
IV.2.2.6	Un enrôlement théorique non concrétisé	161
IV.2.3	Les proximités après la constitution du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres	162
Synthèse du chapitre IV		164

Chapitre 5 - Le Pôle Services à la Personne : un processus de traduction aboutissant au renforcement des proximités **167**

Introduction		168
V.1	Le secteur des services à la personne et le Pôle Services à la Personne	168
V.1.1	Le secteur des services à la personne	168
V.1.1.1	Un secteur récent s'appuyant sur une histoire duale	169
V.1.1.1.1	Une création récente par les politiques publiques...	169
V.1.1.1.2	... issue de la réunion de deux familles de métiers	170
V.1.1.2	Enchevêtrement de politiques publiques et de modes de régulation	172
V.1.1.2.1	Des activités à la croisée de différentes politiques publiques	172
V.1.1.2.2	Une évolution et superposition des régulations	173
V.1.1.3	Des organisations multiples sur un secteur en croissance	174
V.1.1.3.1	Une diversité des organisations employeurs	174
V.1.1.3.2	Un secteur en croissance en PACA	176
V.1.1.4	Des emplois cumulant des caractéristiques atypiques	176
V.1.1.4.1	Un emploi féminin faiblement qualifié	176
V.1.1.4.2	Une faible rémunération	177
V.1.2	Le Pôle Services à la Personne	179
V.1.2.1	Une structuration à partir de la branche de l'aide à domicile	179
V.1.2.1.1	Origines : l'économie sociale en première ligne	179
V.1.2.1.2	Une grande hétérogénéité des membres	180
V.1.2.2	Un réseau au management structuré	182
V.1.2.2.1	D'une gouvernance associative à une gouvernance territoriale	182
V.1.2.2.2	Un pilotage formalisé	185
V.1.2.2.3	Structuration du volet opérationnel	186

V.2	Le Pôle Services à la Personne : un processus de traduction qui aboutit à la création de nouvelles proximités	188
V.2.1	Les proximités antérieures au réseau	188
V.2.1.1	Une proximité géographique faiblement présente	188
V.2.1.2	Des proximités organisées existantes	189
V.2.2	Un processus de traduction abouti	191
V.2.2.1	Les actants en présence	191
V.2.2.2	Une problématisation liant l'ensemble des actants	194
V.2.2.3	Un ensemble de controverses imbriquées opposant deux groupes d'actants	196
V.2.2.4	Un point de passage obligé trouvé par l'émergence d'un traducteur	199
V.2.2.5	Une multitude de dispositifs d'intéressement	200
V.2.2.6	Porte-paroles	202
V.2.2.7	Enrôlement et mobilisation	202
V.2.3	Le renforcement et la création de proximités après le développement du réseau	205
V.2.3.1	Renforcement de la proximité géographique	205
V.2.3.2	Le développement des proximités organisées	206
V.2.3.2.1	Les proximités de ressources	206
V.2.3.2.2	Les proximités relationnelles	208
V.2.3.2.3	Les proximités de médiation	208
	Synthèse du chapitre V	210

Chapitre 6 - Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations 211

	Introduction	212
VI.1	2 La coopération au sein de deux réseaux territoriaux d'organisations	212
VI.1.1	Des processus présentant des similitudes mais au déroulement différent	212
VI.1.1.1	Des similitudes dans la contextualisation	213
VI.1.1.2	Des différences dans le processus	214
VI.1.1.2.1	Un poids différent des proximités initiales	214
VI.1.1.2.2	Une problématisation posée face à une problématisation issue d'un compromis	215
VI.1.1.2.3	Un intéressement ponctuel face à un intéressement continu	216
VI.1.1.2.4	Des porte-paroles faibles face à des porte-paroles forts	217
VI.1.1.2.5	Des proximités créées faibles face à des proximités créées fortes	217
VI.1.2	Des notions de collectifs et de coopération appréciées différemment	219
VI.1.2.1	Une notion de collectif au contour différent	219
VI.1.2.1.1	L'accompagnement à la gestion des compétences	219
VI.1.2.1.2	Des réseaux territoriaux d'organisations au rôle différent	220

VI.1.2.1.3	Une définition du collectif différente	221
VI.1.2.2	Une représentation de la coopération différente	222
VI.1.2.2.1	Le Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres : coopérer pour décider	222
VI.1.2.2.2	Le Pôle Services à la Personne : coopérer à tous les niveaux	223
VI.1.3	La co-construction d'une représentation commune au sein du Pôle Services à la Personne	225
VI.1.3.1	Une convergence de façade sur la question de la professionnalisation	225
VI.1.3.2	Le rôle du Pôle Services à la Personne dans la construction d'une norme de professionnalité	226
VI.1.3.2.1	Une diffusion de « l'idéologie de la professionnalisation »	226
VI.1.3.2.2	Une transposition de « l'idéologie de la professionnalisation »	227
VI.1.3.2.3	Une co-construction de normes de professionnalité	228
VI.1.4	Le mécanisme de construction de la coopération au sein du Pôle Services à la Personne	228
VI.2	Les apports de connaissances de notre recherche	230
VI.2.1	La création de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations	230
VI.2.1.1	Facteurs limitatifs et favorisants dans la construction de la coopération	230
VI.2.1.1.1	Facteurs limitatifs	230
VI.2.1.1.2	Facteurs favorisant	231
VI.2.1.2	Les dimensions de la coopération	233
VI.2.2	Un renforcement mutuel de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction	236
VI.2.2.1	Les apports à l'Économie de la Proximité	236
VI.2.2.1.1	Une typologie renforcée	237
VI.2.2.1.2	Une articulation des proximités	238
VI.2.2.2	Les apports à la Sociologie de la Traduction	239
VI.2.2.2.1	De l'intérêt du contexte	239
VI.2.2.2.2	Des actants de dimension cognitive	241
VI.2.2.3	L'articulation de la Sociologie de la Traduction et de l'Économie de la Proximité	242
	Synthèse du chapitre VI	244
	Conclusion générale	245
	Bibliographie	253
	Annexes	275
	Liste des tableaux	282
	Liste des schémas	283
	Table des matières	284

**Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux
d'organisations : une analyse à partir de l'Économie de la Proximité
et de la Sociologie de la Traduction**

Julien Maisonnasse

Résumé

Notre recherche porte sur la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations. Plus particulièrement, nous souhaitons caractériser le processus de coopération qui s'établit entre les membres d'un réseau territorial d'organisations qui a émergé de l'incitation des pouvoirs publics. Pour cela, nous mobilisons une méthodologie qualitative en menant une étude de cas auprès du Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres et du Pôle Services à la Personne, qui ont tous deux vu le jour afin d'être labellisés « Pôle Régional d'Innovation et de Développement Économique Solidaire » (PRIDES) par le Conseil Régional PACA. Nous nous appuyons sur un cadre théorique articulant l'Économie de la Proximité et la Sociologie de la Traduction afin d'analyser ces réseaux. Deux niveaux de résultats sont proposés. Le premier est de caractériser le processus de développement de la coopération en identifiant des facteurs favorables et des facteurs défavorables et en mettant en lumière que la coopération résulte de la mise en cohérence de quatre dimensions -les acteurs, les dispositifs de gestion, les espaces et le sens - à travers le rôle d'un traducteur. Le second niveau de résultat réside dans la mise en œuvre d'un cadre théorique hybride permettant d'appréhender la dynamique des proximités à travers le processus de traduction.

Mots clés : Coopération inter-organisation, Réseaux territoriaux d'organisations, Économie de la Proximité, Sociologie de la Traduction

Abstract

Our research focuses on cooperation within territorial networks. We wish, in particular, to characterize the cooperation process which is reached between the members of a social network born from the incentive of authorities. To achieve that, we use a qualitative methodology by carrying out a case study at the *Pôle Tourisme de Territoire-Carac'Terres*, and at the *Pôle Services à la Personne*, which were both created to be labelled "Regional Pole for Innovation and Economic Development based on Solidarity" (PRIDES) by the Regional Council PACA. We use a theoretical frame combining Proximity Science and Actor-Network Theory, in order to analyse these networks. Two levels of results are proposed. The first one is to characterize the development process of cooperation by identifying the predisposing and hampering factors, and by bringing to light the fact that cooperation is the result of the weaving together of four dimensions - the actors, the management tools, the areas, and the meaning – through a translator. The second level lies in the implement of a hybrid theoretical frame, which allows to grasp the dynamics of proximities through a translating process.

Key words: Inter-organizational cooperation, Territorial clusters, Proximity science, Actor-network theory